

#UNIVERSITÉSENGHOR

université internationale de langue française
au service du développement africain

Autonomisation des femmes en Afrique : contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi-évaluation axé sur les résultats du Fonds pour les Femmes Africaines de l'Union Africaine

Présenté par

Tchonanke Mawussé GNANDE

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département : Management

Spécialité : Management de projet

Le 24 Février 2019

Devant le jury composé de :

Dr. Alioune DRAME Président

Directeur du Département Management de
l'Université Senghor à Alexandrie

Dr. Hanane EL ZEINY Membre

Enseignant chercheur à l'Université d'Alexandrie

Pr. Bertrand SOGBOSSI BOCCO Membre

Professeur titulaire de gestion à l'Université de
Parakou

Remerciements

Qu'il nous soit permis, au terme de ce travail, d'adresser nos remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Nous pensons particulièrement :

Au **Pr. Bertrand SOGBOSSI BOCCO**, Professeur titulaire de gestion à l'Université de Parakou au Bénin pour son encadrement, ses conseils, ses orientations, ses lectures attentives qui ont permis la réalisation de cette étude. Malgré ses contraintes de calendrier, il a toujours été disponible pour nous fournir les orientations nécessaires.

Au **Dr. Alioune DRAME**, Directeur du Département Management de l'Université Senghor à Alexandrie et son assistante **Mme Suzanne YOUSSEF** pour leurs soutiens multiformes.

A **Mme Mahawa KAABA-WHEELER**, en charge de la Direction Femme, Genre et Développement de l'Union Africaine et tout son personnel pour le soutien, l'appui et la disponibilité au cours de la période de collecte de données de terrain (stage de mise en situation professionnelle).

A l'ensemble du corps professoral de l'Université Senghor à Alexandrie pour leurs enseignements, leurs orientations et la mise à disposition de documentations. Un merci particulier au **Pr. Thierno DIALLO** pour son cours de Méthode de Recherche et d'Intervention qui a été l'un des piliers clés de l'aboutissement du présent mémoire.

A toute la communauté togolaise à l'Université Senghor à Alexandrie et spécialement à mes amis **Enangnon Peace Karmen AHOUSSOU, Rokia Sylvia ADOKOU, Ebemo Komla Sela KOTOR et Belty Faical LOKOSSA**.

A l'ensemble des auditeurs de la 16ème promotion de l'Université Senghor à Alexandrie particulièrement à ceux du Département Management pour la bonne collaboration.

Nos sincères remerciements iront enfin à l'endroit de tous les acteurs qui ont répondu à nos entretiens lors de la collecte de données de terrain.

Tchonanke Mawussé GNANDE

Dédicace

Ce mémoire est dédié à toute ma famille et particulièrement à mon père et ma mère pour leur appui sans faille à mon éducation et ma réalisation professionnelle.

Résumé

Depuis des décennies, la question de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes est une préoccupation majeure car elle limite les progrès du continent africain dans la lutte contre la pauvreté. Les femmes représentent plus de la moitié de la population africaine et elles sont actives dans la plupart des secteurs de la vie économique des Etats. Etant l'ossature des sociétés rurales, elles représentent plus de 60% de la main d'œuvre agricole et sont fortement présentes dans le commerce et diverses activités entrepreneuriales. Mais elles continuent de porter le visage de la pauvreté sur le continent.

Conscient de cette situation, les partenaires en développement que ce soit au niveau mondial qu'au niveau du continent se sont engagés à travers différents projets et programmes pour appuyer les Etats dans l'éradication des discriminations auxquelles les femmes sont confrontées. Ainsi, les gouvernements africains par le biais l'Union Afrique ont réitéré leur engagement pour la réduction des inégalités entre les sexes et l'autonomisation des femmes en adoptant la Décennie de la Femme Africaine qui consacre la mise en place du Fonds pour les Femmes Africaines.

En effet, le fonds pour les femmes africaines est un dispositif de financement des projets des femmes dans les 5 régions de l'Afrique. Il est géré depuis 2011 par le Département Femmes, Genre et Développement de la Commission de l'Union Africaine.

Huit (8) ans après le lancement du fonds, ses résultats restent mitigés. Nous nous sommes donc intéressés au fonctionnement du projet dans le but de déceler les facteurs de sa non performance, d'en déterminer les causes et de proposer un mécanisme pour son amélioration. Notre analyse a porté précisément sur le système de suivi-évaluation, qui est un outil organisationnel essentiel pour l'efficacité des projets de développement.

Pour conduire l'analyse du système de suivi-évaluation du FFA nous avons adopté une approche mixte et une démarche expérimentale incluant la recherche documentaire, la réalisation des enquêtes et entretiens et l'observation directe.

Notre analyse a été opérationnalisée par le biais de trois (3) variables clés notamment les critères de gestion du suivi-évaluation du FFA, les indicateurs de la performance du suivi-évaluation et l'environnement du FFA. Sur cette base, nos résultats ont montré des failles dans la conception et la gestion du suivi-évaluation du FFA à savoir le manque de ressources financières dédiées au suivi-évaluation, la faible planification du système avec une absence des objectifs et indicateurs clairs et précis, l'absence d'un chargé de suivi-évaluation, les comités nationaux non opérationnel, le circuit d'informations et de remontée des données peu efficaces.

A ces défaillances, nous avons proposé que de nouvelles sources de financements soient trouvées pour budgétiser les activités de suivi-évaluation, recruter un chargé de suivi-évaluation, opérationnaliser les comités nationaux et définir clairement le circuit d'information et de remontée des données. Les conclusions de ce travail ont conduit à la proposition d'un projet d'appropriation du système de suivi-évaluation axé sur les résultats par les ONG intervenant dans l'autonomisation des femmes au Togo.

Mots-clefs : suivi-évaluation, autonomisation, femmes, égalité, projets, gestion, efficacité.

Abstract

For decades, the question of equality of gender and the empowerment of women is a major concern because it limited the progress of the African continent in the fight against poverty. Women represent more than half of Africa's population and they are active in many sectors of the economic life of the States. As the backbone of rural societies, they are represent more than 60% of the hands of agricultural work and are present in business and entrepreneurial activities. However, they continue to wear the face of poverty on the continent.

Aware of this situation, development partners at the global level at the level of the continent committed themselves through various projects and programmes to support States in the eradication of the discrimination to which women face. Thus, African Governments through the Africa Union reiterated their commitment to the reduction of inequalities between the sexes and the empowerment of women through the Decade of the African woman who spends the setting up of the Fund for the African women, a program of financing projects of women in five regions of the continent.

Indeed, the Fund for African women is a financing facility for women projects in five (5) regions of Africa. Since 2011, it is managed by the women, gender and development directorate (WGDD) of the the African Union. Commission (AUC).

Eight (8) years after the fund's launch, its results remain mixed. We were therefore interested in the operation of the project in order to identify the factors of its inefficiency, to determine the causes and to propose a mechanism for its improvement. Our analysis focused specifically on the monitoring and evaluation system, which is an essential organizational tool for the effectiveness of development projects.

To conduct the analysis of the monitoring and evaluation system of the FAW we adopted a mixed approach and an experimental approach including documentary research, conducting surveys, interviews, and direct observation.

Our analysis has been operationalized through three (3) key variables including the FAW monitoring-evaluation management criteria, monitoring and evaluation performance indicators and the FAW's environment. On this basis, our results showed weaknesses in the design and management of the monitoring and evaluation of the FAW, namely the lack of dedicated financial resources for monitoring and evaluation, the poor planning of the system with a lack of clear and precise objectives and indicators, the absence of a monitoring and evaluation officer, the non-operational national committees, the circuit of information and feedback of data that are not very effective.

These failures, we have proposed that new sources of funding be found for budget monitoring and evaluation activities, recruit a monitoring and evaluation officer, operationalize the national committees and clearly define the circuit information and data recovery. The conclusions of this work led to the proposal of a project of appropriation of the system of monitoring and evaluation results driven by NGOs involved in the empowerment of women in Togo.

Tags: monitoring, evaluation, result, empowerment, women, equality, projects, management, effectiveness.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

AFITEP : Association Francophone de Management de Projet

AFNOR : Association Française de Normalisation

AGR : Activité Génératrice de Revenus

AWDF : Fonds de développement des Femmes Africaines

AWID : Association pour les Droits des Femmes

BAD : Banque Africaine de Développement

CER : Communauté Economique Régionale

CTS : Comité Technique Spécialisé

CUA : Commission de l'Union Africaine

DFGD : Direction Femmes, Genre et Développement

DSRP : Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté

FEMNET : Réseau de Développement et de Communication des Femmes Africaines

FFA : Fonds pour les Femmes Africaines

FMF : Fonds Mondial pour les femmes

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

MASPF : Ministère en charge de l'Action Sociale et de la Promotion de la Femme

NEPAD : Nouveau Partenariat pour le Développement

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

ODD : Objectifs de Développement Durable

OMD : Objectif du Millénaire pour le Développement

ONG : Organisation Non gouvernementale

PND : Plan National de Développement

PNUD : Programme des Nations-Unies pour le Développement

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

ROFAF : Réseau des Organisations Féminine d'Afrique Francophone

UA : Union Africaine

UNICEF : Organisation des Nations-Unies pour l'Enfance

Table de matière

Autonomisation des femmes en Afrique : contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi-évaluation axé sur les résultats du Fonds pour les Femmes Africaines de l'Union Africaine	i
Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé.....	iii
Abstract	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés	v
Introduction.....	1
Chapitre 1. Problématique de la performance du suivi-évaluation axé sur les résultats du fonds pour les femmes africaines de l'UA.....	4
1.1 Présentation du fonds pour les femmes africaines de l'UA.....	4
1.1.1 Contexte et justification	4
1.1.2 Objectifs.....	5
1.1.3 Bénéficiaires	5
1.1.4 Logique d'intervention et durée du FFA.....	6
1.1.5 Structure régissant le FFA.....	6
1.1.6 Procédure de sélection des projets	6
1.2 Problématique de la performance du suivi-évaluation du Fonds pour les femmes africaines.....	7
1.3 Enoncé des questions de recherche et objectifs de l'étude	8
1.3.1 Questions de recherche.....	8
1.3.2 Objectifs de l'étude	9
1.3.3 Résultats attendus.....	9
1.4 Intérêts de l'étude	9
Chapitre 2. Le suivi-évaluation axé sur les résultats dans les projets de développement : notions théoriques.....	10
2.1 Connaissances théoriques et définition des concepts clés.....	10
2.1.1 L'autonomisation des femmes et l'environnement du financement des femmes en Afrique.....	10
2.1.2 La notion de projet et ses caractéristiques	11
2.1.3 La performance des projets.....	14
2.1.4 La gestion axée sur les résultats.....	15
2.2 Le suivi-évaluation axé sur les résultats.....	18
2.2.1 Le suivi et l'évaluation, deux activités organisationnelles distinctes	18
2.2.2 Le suivi et l'évaluation, deux activités indissociables pour l'efficacité des projets.....	20
2.2.3 Les étapes de mise en œuvre du système de suivi-évaluation axé sur les résultats	22

Chapitre 3. Amélioration de la performance du suivi-évaluation axé sur les résultats du FFA : approche méthodologique de la recherche et apport du stage	23
3.1 Choix et présentation des variables.....	23
3.1.1 La définition de la variable indépendante et ses indicateurs.....	23
3.1.2 La définition de la variable dépendante et ses indicateurs.....	24
3.1.3 Définition de la variable modératrice.....	26
3.2 Approche méthodologique et démarche d'enquête.....	27
3.2.1 Phase théorique.....	27
3.2.2 Phase empirique.....	28
3.3 Traitement et analyse de données	29
3.3.1 Analyse qualitative des données	30
3.3.2 Analyse quantitative des données.....	30
3.4 Apport du stage sur le mémoire et le projet professionnel	30
3.5 Difficultés et limites de la recherche	31
Chapitre 4. Présentation des résultats et recommandations.....	32
4.1 Présentation des résultats	32
4.1.1 Les facteurs de la non performance du suivi-évaluation du FFA	32
4.1.2 Synthèse de l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces du suivi-évaluation du FFA.....	38
4.2 Analyse critique.....	38
4.3 Pistes de solutions pour améliorer le système de suivi-évaluation et limites de la recherche.....	40
4.3.1 Sur l'absence d'un chargé de suivi-évaluation	40
4.3.2 Sur l'absence d'un mécanisme de suivi-évaluation opérationnel.....	41
4.3.3 Sur l'insuffisance des ressources financières	41
4.3.4 Sur le non fonctionnement des comités nationaux	41
4.3.5 Sur la faible soumission des rapports.....	41
4.3.6 Sur le circuit d'information et de remontée de données peu performant	41
Chapitre 5. Projet d'appropriation du suivi-évaluation axé sur les résultats par les ONG intervenant dans l'autonomisation des femmes au Togo	42
5.1.1 Contexte et justification	42
5.1.2 Formalisation du problème	43
5.1.3 Choix de l'option.....	43
5.1.4 Analyse des parties prenantes.....	44
5.1.5 Activités du projet	45
5.1.6 Résultats attendus.....	45
5.1.7 Cible et durée	45

5.1.8	Source de financement et Stratégie de mise en œuvre	45
5.1.9	Suivi-évaluation	46
5.1.10	Gestion des risques	46
5.1.11	Matrice du cadre logique	48
5.1.12	Budget prévisionnel	50
	Conclusion	51
	Références bibliographiques.....	i
	Liste des figures.....	iii
	Liste des tableaux.....	iii
	Annexes	iv
	Annexe 1 : Guide d’entretien de l’équipe du projet	iv
	Annexe 2 : Questionnaire d’enquêtes des bénéficiaires	v
	Annexe 2 : Structure de fractionnement des tâches	vii
	Annexe 3 : Cadre opératoire	viii
	Annexe 5 : Planification des activités.....	x

Introduction

Les droits de la femme sont reconnus et garantis par tous les instruments internationaux relatifs aux droits de l'Homme, notamment la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (1948), les Pactes internationaux relatifs aux droits civils et politiques ainsi qu'aux droits économiques, sociaux et culturels de (1966), la Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes (1979) et son Protocole Facultatif ainsi que toutes les autres conventions et pactes internationaux relatifs aux droits de la femme en tant que droits humains, inaliénables, interdépendants et indivisibles (UA 1995).

Le principe de la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes tel que consacré dans l'Acte constitutif de l'Union Africaine (UA), le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), les déclarations, résolutions et décisions pertinentes souligne l'engagement des Etats africains à assurer la pleine participation des femmes africaines au développement de l'Afrique comme partenaires égaux (UA 1995). En effet, les Etats prennent toutes les mesures appropriées pour :

- ✓ Introduire la dimension genre dans les procédures nationales de planification pour le développement ;
- ✓ Assurer une participation équitable des femmes à tous les niveaux de la conception, de la prise de décision, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes de développement ;
- ✓ Promouvoir l'accès et le contrôle par les femmes des ressources productives, telles que la terre et garantir leur droit aux biens ;
- ✓ Promouvoir l'accès des femmes aux crédits, à la formation, au développement des compétences et aux services de vulgarisation en milieu urbain et rural afin de leur assurer des conditions de vie décentes ;
- ✓ Prendre en compte les indicateurs de développement humain spécifiques aux femmes dans l'élaboration des politiques et programmes de développement ;
- ✓ Veiller à ce que les effets négatifs de la mondialisation et de la mise en œuvre des politiques et programmes commerciaux et économiques soient réduits au minimum pour les femmes (UA 1995)

Avec l'avènement des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) qui ont laissé la place aux Objectifs de Développement Durable (ODD) en 2015, les femmes ont fait l'objet de priorisation. L'objectif 5 des ODD « *Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles* » à travers ses cinq cibles veut mettre fin à toutes les formes de discriminations à l'égard des femmes et des filles ; éliminer toutes les formes de violences faites aux femmes et aux filles, éliminer les pratiques préjudiciables (mariages précoces et forcés, mutilations génitales féminines..) ; valoriser les soins et travaux domestiques non rémunérés et veiller à ce que les femmes participent pleinement et effectivement aux fonctions de direction. Alors, que ce soit au plan national qu'international, des efforts sont constamment conjugués en vue de parvenir à l'égalité des sexes surtout en Afrique (PNUD 2018).

Depuis lors l'on peut affirmer que la condition de la femme a connu des améliorations importantes notamment en ce qui concerne l'accès à l'éducation, aux soins de santé, au financement ainsi que d'autres indicateurs de bien-être. Selon le rapport 2016 du PNUD sur le Développement Humain en Afrique par exemple « *En 2014, près de la moitié de tous les pays africains ont rapporté qu'ils avaient réalisé l'égalité du genre dans l'inscription scolaire au primaire* » (UNECA 2015). Les femmes sont parvenues à se hisser dans des domaines traditionnellement réservés aux hommes comme l'extraction minière, le transport maritime, l'aviation, la construction les TIC etc.

Cependant, malgré ces réalisations, les femmes constituent encore la majorité des pauvres du continent, elles sont plus susceptibles de quitter l'école que les garçons, leurs taux d'alphabétisation est de 14% alors qu'il est de 31% pour les hommes (UNESCO 2016), elles sont moins susceptibles d'être employées dans le secteur formel et le risque de mortalité maternelle est parmi les plus élevés au monde, avec 856 décès pour 100000 naissances (Banque Mondiale 2015). Trop de femmes africaines sont emprisonnées dans le cercle vicieux de la pauvreté (PNUD 2016). Dans la plupart des pays du continent, les femmes constituent le plus gros pourcentage des chômeurs, alors que celles qui ont un emploi se retrouvent majoritairement dans des postes sous-payés. A titre d'exemple, selon une étude publiée à l'occasion du sommet Women in Africa (WIA) « *Les femmes représentent la moitié de la population, produisent 62% des biens économiques, mais ne sont que 8,5% à être salariées* ». Une discrimination qui coûte cher puisque, à l'heure actuelle, ces inégalités entre hommes et femmes amputeraient l'Afrique de 95 milliards de dollars par an, soit 6% de son PIB.

Selon le rapport sur le développement en Afrique 2015, l'inégalité des sexes est une préoccupation majeure car elle limite les progrès du continent dans la lutte contre la pauvreté. Travailler à l'autonomisation économique des femmes, c'est fournir à ces dernières non seulement les ressources nécessaires, mais également les occasions de les utiliser de façons qui mènent à la réussite économique. De meilleurs emplois, des possibilités plus nombreuses de créer et de gérer des entreprises viables, un accès accru à la terre, à l'éducation et à l'acquisition de compétences, des occasions de participer aux processus décisionnels : voilà ce qui permettra aux femmes de sortir de la pauvreté et d'améliorer leur qualité de vie, ainsi que celle de leur famille et de leur collectivité (SACO/CESCO 2014). L'autonomisation économique des femmes devient alors un instrument essentiel pour promouvoir la croissance économique et le développement. « *Nous comprenons de plus en plus que les défis majeurs à l'égalité entre les hommes et les femmes et à l'autonomisation des femmes dans le domaine économique sont enracinés dans les institutions sociales, les politiques macroéconomiques et les stratégies de développement qui demandent en premier lieu la reconnaissance de leurs liens avec le partage du pouvoir, des ressources et du travail, et secundo, la reconnaissance des femmes en tant qu'agents importants du développement économique, et tertio, la reconnaissance du fait que pour les femmes, l'allocation des ressources et la distribution des avantages est une question de justice économique* » confirme Jacinta Muteshi dans un document de travail sur les principaux problèmes relatifs à l'autonomisation économique des femmes en 2008.

Malheureusement, l'accès aux ressources devant soutenir l'autonomisation des femmes se fait rare et la crise financière mondiale actuelle a intensifié le besoin accru d'investissement en Afrique, en particulier en faveur des femmes qui compte tenu de leur grande pauvreté, sont les plus durement touchées par la crise (BAD 2009).

De ce fait, il s'avère important que les efforts apportés par la communauté internationale en général et l'Union Africaine en particulier, à travers divers projets d'appui à l'autonomisation des femmes en Afrique soient gérés efficacement en vue de relever les différents défis sus énumérés. Ceci soulève la question de la performance de l'aide publique au développement qui est une préoccupation majeure tant pour les partenaires en développement que pour les bénéficiaires. La nécessité du respect des principes posés par la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide publique au développement que sont l'alignement, l'appropriation, l'harmonisation, la gestion axée sur les résultats (GAR) et la responsabilité mutuelle est un impératif pour toute organisation internationale depuis 2005 et est reconnue par l'Union Africaine.

Comment mesurer la performance des projets ? Comment mesurer leur impact ? Comment formuler les résultats pour une meilleure compréhension ? Voilà autant de questions auxquelles le suivi-évaluation apporte des solutions dans le cadre du management de projets. Dans ce sens, la mise en place des systèmes de suivi évaluation des politiques publiques et des programmes de développement devient incontournable. Elle est davantage reconnue comme une priorité pour les Etats dans le cadre de la bonne gouvernance mais surtout pour assurer une efficacité de l'aide publique au

développement. En effet, ces systèmes permettent de rendre compte de l'utilisation des flux financiers reçus et de suivre les résultats progressivement atteints. Plus précisément, les partenaires en développement y font recours pour surveiller la mise en œuvre de leurs interventions et en mesurer l'efficacité.

L'Union Africaine (UA) a, dans la réaffirmation de son engagement en faveur de l'autonomisation des femmes, adopté en 2004 la Déclaration Solennelle sur l'Égalité entre les hommes et les femmes en Afrique qui consacre la mise en place d'un fonds d'affectation spéciale pour les femmes africaines (BAD, 2009). Sur cette base, le Fonds pour les Femmes Africaines (FFA) a été lancé en 2010 comme un mécanisme de mise en œuvre et de mobilisation des ressources pour les programmes et projets définis dans le cadre de Décennie de la Femme Africaine 2010-2020. Avec le soutien des Etats membres de l'UA, à raison de 1% des contributions fournies de manière continue et durable des ressources financières. Il a été mis en place en appui aux programmes stratégiques et innovants visant à relever les principaux défis de développement de l'Afrique, notamment dans les domaines identifiés comme étant les secteurs prioritaires du plan d'action de l'UA et ceux de la Direction Femmes, Genre et Développement (DFGD 2017). Il couvre toutes les 5 régions du continent et permet d'appuyer les Etats membres, les Communautés Economiques Régionales (CER) et les organisations des femmes dans la mise en œuvre de leurs différents projets en faveur de l'autonomisation des femmes. Il s'agit notamment des projets portant sur l'accès à l'éducation, la santé maternelle, l'autosuffisance alimentaire, la prise en compte dans les instances décisionnelles etc.

Mais force est de constater que 8 ans après le lancement du Fonds, plusieurs insuffisances ont été relevées dans sa gestion dont la non performance de son système de suivi-évaluation. Cette défaillance qui coûte chère à la performance globale du projet a motivé le choix de notre thème de mémoire intitulé : « *Autonomisation des femmes en Afrique : contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi-évaluation axé sur les résultats du fonds pour les femmes africaines de l'Union africaine* ». En outre, le choix de ce thème trouve également ses motivations dans la nécessité d'en finir avec les échecs constatés dans la mise en œuvre des projets des organisations internationales telles que l'Union Africaine ; de prendre en compte l'importance accordée à la culture du résultat tant par les partenaires techniques et financiers (PTF) que par les bénéficiaires. Il s'agit enfin et surtout de l'impérieuse nécessité de libérer plus de la moitié de la population africaine que constitue la gente féminine du joug des inégalités et de la pauvreté. Notre étude veut donc interroger les facteurs de la non performance du système de suivi-évaluation du FFA et de l'améliorer à travers une démarche de suivi-évaluation axée sur les résultats.

En vue d'atteindre notre objectif, nous avons adopté une démarche mixte basée sur la recherche documentaire, l'enquête de terrain avec des entretiens semi-directifs des responsables du projet et des questionnaires administrés sur un échantillon de vingt-et-un (21) acteurs et l'observation directe ; réalisés durant une période d'immersion au sein de la Direction Femmes, Genre et Développement (DFGD) de la Commission de l'Union Africaine (CUA).

Le présent document, qui livre les résultats de notre étude, est structuré, hormis l'introduction et la conclusion, en cinq (5) chapitres notamment : la problématique de suivi-évaluation axé sur les résultats du FFA en chapitre premier ; la présentation du cadre théorique en deuxième chapitre ; la méthodologie et le cadre opératoire de l'étude en troisième chapitre ; les résultats, l'analyse critique et les recommandations en quatrième chapitre et le chapitre 5 consacré à la proposition d'un projet professionnel.

Chapitre 1. Problématique de la performance du suivi-évaluation axé sur les résultats du fonds pour les femmes africaines de l'UA

Nous présenterons dans ce premier chapitre le fonds pour les femmes africaines de l'UA et la problématique de la performance de son suivi-évaluation axé sur les résultats.

1.1 Présentation du fonds pour les femmes africaines de l'UA

Dans cette section, il sera présenté le contexte et la justification du FFA, les objectifs, les bénéficiaires, la logique d'intervention, les structures régissant le projet et les procédures de sélection des projets bénéficiaires.

1.1.1 Contexte et justification

La dynamique actuelle du développement privilégie une approche participative visant l'autonomie et l'autodétermination des "populations" et prioritairement des femmes. L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont été reconnues comme étant des objectifs prioritaires dans les nouveaux discours et scénarii de transformation structurelle et de développement durable de l'Afrique (CUA, 2015). Investir dans ces objectifs est également reconnu comme étant un moyen rentable d'atteindre une croissance inclusive et diversifiée, ainsi que le développement durable du continent.

En Afrique, le principe de la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes tel que consacré dans l'Acte constitutif de l'Union Africaine (UA), le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), le protocole de Maputo, la Déclaration solennelle sur l'égalité entre les hommes et les femmes en Afrique (2004), la politique genre de l'UA (2009), la décennie de la femme africaine (2010), l'agenda 2063 (2015), la stratégie pour l'égalité genre et l'autonomisation des femmes (2017-2027), les déclarations, résolutions et décisions pertinentes ont permis au fil des années de confirmer l'engagement des Etats à mener des actions concrètes en faveur de l'autonomisation des femmes africaines et de leur pleine participation au développement du continent comme partenaires égaux.

L'UA a réaffirmé l'engagement de l'Afrique en faveur de l'autonomisation des femmes en 2004 en adoptant la Déclaration Solennelle sur l'Egalité entre les hommes et les femmes en Afrique, qui a son article 11 demande aux Etats membres d'accepter la mise en place d'un Fonds Africain d'affectation spéciale pour les Femmes, aux fins de renforcer les capacités des femmes africaines et exhorte la CUA à élaborer les modalités d'opérationnalisation du Fonds en mettant un accent particulier sur les femmes des zones rurales (BAD, 2009).

Lancé par la Conférence des Chefs d'Etats et de gouvernement de l'Union Africaine, en janvier 2010, le FFA se présentait comme la solution la plus adaptée à l'urgence d'intervenir au niveau des Etats membres en vue de lever les obstacles à l'égalité des sexes et amorcer un nouveau départ pour la croissance du continent. Il est considéré, en effet, comme un outil efficace pour mobiliser les ressources dans le cadre de sa mise en œuvre des activités marquant la Décennie de la Femme Africaine. Il vient soutenir les programmes stratégiques et innovant visant à relever les principaux défis de développement de l'Afrique, notamment dans les domaines identifiés comme étant les secteurs prioritaires du plan d'action de l'UA et ceux de la DFGD.

Le FFA a été opérationnalisé sur la base de la décennie de la femme africaine (DFA). Conformément à l'idée de la décennie des femmes lancée en 1975 par les Nations-Unies, 2010-2020 a été déclarée comme la décennie de la femme africaine par l'assemblée des chefs d'Etats et de gouvernement de l'UA en janvier 2010. Elle a pour objectif de relancer les engagements pour la mise en œuvre accélérée des promesses mondiales et régionales concernant l'égalité entre les hommes et les femmes et l'autonomisation des femmes, avec un accent mis sur 10 thèmes.

La DFA est considérée comme l’outil pertinent qui guide le choix des thèmes des appels à propositions de projets de chaque année. Il s’agit notamment de :

Tableau 1 Thèmes de la Décennie de la femme africaine

Année	Thèmes
2011	Santé des femmes, mortalité maternelle et VIH/SIDA
2012	Agriculture, sécurité alimentaire et environnement
2013	Eradiquer la pauvreté et promouvoir l’autonomisation économique des femmes et l’entrepreneuriat
2014	Environnement et changements climatiques
2015	Education, science et technologie
2016	Prendre en compte la question de l’égalité hommes-femmes dans le financement du budget
2017	Encadrer la jeunesse pour pouvoir promouvoir l’égalité hommes-femmes
2018	Paix, sécurité et violences faites aux femmes
2019	Femmes aux postes de décisions
2020	Gouvernance et protection juridique

Source : DFGD, 2018

1.1.2 Objectifs

Le FFA a été mis en place en appui aux programmes stratégiques et innovants visant à relever les principaux défis de développement de l’Afrique, notamment dans les domaines identifiés comme étant les secteurs prioritaires du plan d’action de l’UA et ceux de la DFGD.

Il s’agit spécifiquement de :

- ✓ Mobiliser les ressources financières afin de soutenir les programmes et projets des femmes ;
- ✓ Soutenir les initiatives des femmes dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, combler l’écart en matière d’égalité entre les hommes et les femmes et éliminer la discrimination à l’égard des femmes ;
- ✓ Faciliter l’échange d’expériences et de pratiques exemplaires dans le domaine de l’autonomisation économique, politique et sociale des femmes ;
- ✓ Encourager la vulgarisation de l’information sur les activités des femmes africaines ;
- ✓ Renforcer les capacités des femmes africaines dans les domaines du leadership, de la gestion et de l’entrepreneuriat.

1.1.3 Bénéficiaires

Le FFA bénéficie aux femmes et aux programmes de développement comme :

- ✓ Les Etats membres de l'UA ;
- ✓ Les Communautés Economiques Régionales (CER) ;
- ✓ Les Organisations de la Société Civile (OSC) des femmes africaines.

1.1.4 Logique d'intervention et durée du FFA

En terme de méthodologie, il a été envisagé dans le cadre de la DFA qu'un projet par pays soit appuyé par thème par an grâce au FFA à hauteur de 30.000 USD. Ce qui revient au moins à 54 projets appuyés pour chacun des dix (10) années de la décennie et 540 projets au bout de 2020. Les projets financés seraient les projets en cours nécessitant un appui additionnel pour les booster pendant un an.

Le FFA dans sa première phase a été prévue pour une période de dix (10) ans de 2010 à 2020.

1.1.5 Structure régissant le FFA

Trois (3) principales structures interviennent dans la gestion du FFA. Il s'agit de la Direction Femmes, Genre et Développement de l'UA (DFDG), le comité de pilotage du FFA et Comité Technique Spécialisé (CTS) sur le genre et l'autonomisation des femmes.

La DFGD compte deux (2) divisions : la division de la politique et l'égalité hommes-femmes et du développement (GPDD) et la division de la coordination et de la sensibilisation aux questions de l'égalité entre les hommes et les femmes (GCOD). En outre, la DFGD sert de secrétariat pour le Comité des Femmes de l'UA (CFUA) et gère le FFA. Elle développe les appels à propositions des projets, fait le suivi pour la validation des appels, assure la diffusion de l'appel dans les Etats membres, recueille les propositions de projets, appuie le comité de pilotage dans la sélection des projets, fait le suivi pour le décaissement des fonds, assure le suivi-évaluation des projets des bénéficiaires, recueille les rapports d'activités des projets bénéficiaires et rédige les rapports d'activités du Fonds.

Le comité de pilotage a été mis en place constituant une instance technique dont le mandat est de soutenir la DFGD dans la gestion du fonds. Le comité fournit des conseils techniques à toutes les étapes de la gestion du fonds, y compris la publication des appels à proposition, l'examen et la sélection des propositions éligibles pour un financement, le suivi et l'évaluation des projets sur le terrain en fonction des visites sur les sites des projets.

Le CTS sur le genre et l'autonomisation des femmes est un organe de l'UA composé des ministres en charge du genre au niveau des Etats membres. Le bureau du CTS supervise également avec le comité de pilotage, l'examen des propositions éligibles pour un financement.

1.1.6 Procédure de sélection des projets

La procédure se déroule en neuf (9) étapes différentes :

- ✓ Étape 1 : élaboration de l'appel à proposition par la DFGD ;
- ✓ Étape 2 : discussion de l'appel à propositions avec les départements de la CUA ;
- ✓ Étape 3 : discussion du projet d'appel à propositions avec le comité de pilotage et un représentant du Bureau du CTS genre et l'autonomisation des femmes ;
- ✓ Étape 4 : adoption de l'appel à propositions par les ministres ;
- ✓ Étape 5 : approbation de la publication de l'appel à propositions par le Président de la CUA ;
- ✓ Étape 6 : publication de l'appel à propositions aux Etats membres ;
- ✓ Étape 7 : soumission des propositions par les Etats membres ;
- ✓ Étape 8 : 1er examen des propositions par le comité de pilotage ;
- ✓ Étape 9 : 2ème des propositions par le président de la CUA, sanctionné par la signature des subventions à travers le bureau du conseiller juridique pour le décaissement des fonds.

1.2 Problématique de la performance du suivi-évaluation du Fonds pour les femmes africaines

Huit (8) ans après le lancement du FFA, au total sept (7) appels à propositions ont été publiés, 100 subventions d'une valeur de 1.607. 977 dollars ont été accordées dans cinq (5) régions (Afrique Centrale, Afrique de l'Est, Afrique du Nord, Afrique Australe, Afrique de l'Ouest) entre 2011 et 2015.

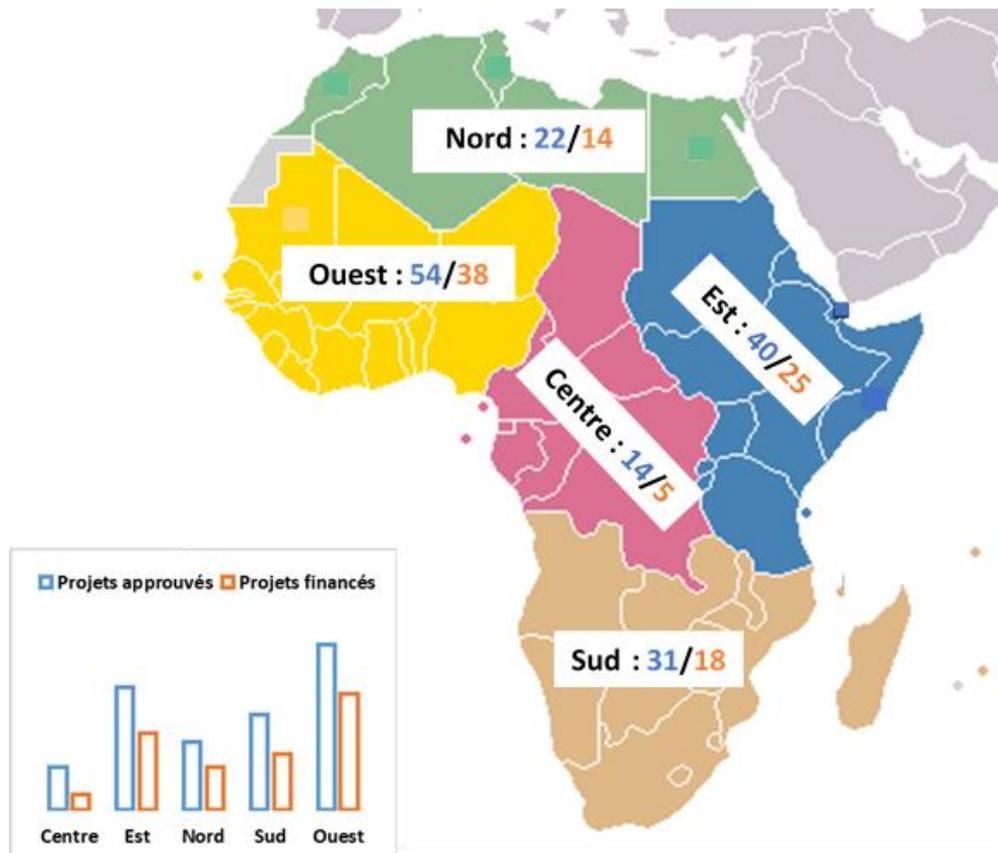
En effet, sur cette période, cent soixante-et-un (161) projets ont été approuvés par la DFGD et 100 subventionnés à hauteur de 1.6070977 dollars comme l'illustrent le tableau 2 et la figure 1 :

Tableau 2 Résultats des subventions octroyés par le FFA

Régions	Projets approuvés	Projets financés	Montant de subventions
Centre	14	5	84.000 USD
Est	40	25	391.977 USD
Nord	22	14	262.000 USD
Sud	31	18	247.600 USD
Ouest	54	38	622.400 USD
Total	161	100	1.607.977 USD

Source : DFGD,2018

Figure 1 Carte de l'état des lieux des subventions du FFA



Source : Adapté de DFGD,2018

Mais force est de constater que le FFA peine à satisfaire les objectifs qui lui ont été assignés et à fournir des résultats et impacts mesurables sur le terrain. Sur les cinq cent quarante (540) projets prévus, à raison de cinquante-quatre (54) projets par an selon la décision de mise en place du fonds, pour être appuyés sur la décennie, seuls cent (100) projets ont reçu les subventions. Selon les conclusions du rapport d'exécution du Fonds réalisé et présenté par la Direction des Femmes, Genre et Développement en mai 2018 lors de la 16^{ème} réunion du Comité Technique Spécialisé (CTS) sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes de l'Union Africaine, les résultats attendus sur le FFA n'ont pas été totalement atteints. A la suite d'une évaluation que nous avons réalisée sur le Fonds durant notre stage au sein de la DFGD, il s'est révélé que l'efficacité du projet est freinée par un certain nombre de problèmes relevés au niveau des bénéficiaires à savoir :

- ✓ Le faible taux de soumission des projets dans certaines régions ;
- ✓ La faible implication des Etats membres et des Communautés Economiques Régionales (CER) ;
- ✓ Le faible taux de soumission des rapports des bénéficiaires ;
- ✓ La faible qualité des rapports soumis.

Mais également d'autres problèmes liés à la gestion interne du projet notamment :

- ✓ L'insuffisance des ressources financières ;
- ✓ L'absence d'une équipe dédiée à la gestion du Fonds ;
- ✓ La longueur du processus de financement ;
- ✓ La faiblesse du mécanisme de suivi-évaluation ;
- ✓ L'absence de rigueur dans la gestion axée sur les résultats ;
- ✓ La faiblesse de la communication et l'absence de visibilité du Fonds.

En conséquence, les résultats et effets voulus par le FFA ne sont pas perceptibles sur le terrain entraînant des frustrations au niveau des instances décisionnelles de la Commission, au niveau des Etats membres qui sont les seuls contributeurs au budget du fonds et une perte de confiance au niveau des bénéficiaires sur le terrain.

Parmi les dysfonctionnements majeurs relevés, nous nous sommes proposés d'analyser le système de suivi-évaluation du fonds, qui est l'outil qui permet d'analyser le pilotage du projet et d'en mesurer les résultats. En outre, le projet étant à la fin de sa phase pilote allié à la décennie de la femme africaine, il s'avère nécessaire pour plus d'efficacité et d'impact de la seconde phase que le système de suivi-évaluation soit davantage performant.

Pour ce faire, nous formulons les questions ci-après.

1.3 Enoncé des questions de recherche et objectifs de l'étude

Il sera présenté dans cette section la question générale et les questions spécifiques de l'étude, ainsi que l'objectif général et les objectifs spécifiques.

1.3.1 Questions de recherche

Notre analyse nous a permis de répondre à la question suivante :

Par quel mécanisme améliorer le système de suivi-évaluation pour plus de performance du fonds pour les femmes africaines ?

Plus spécifiquement, elle élucidera les questions spécifiques notamment :

- ✓ Quels sont les facteurs de la non performance du système de suivi-évaluation du FFA ?
- ✓ Quelle analyse des alternatives proposées en vue de l'amélioration du système de suivi-évaluation du FFA ?

1.3.2 Objectifs de l'étude

L'objectif général de la présente étude est de contribuer à l'amélioration du système de suivi-évaluation pour plus d'efficacité du Fonds pour les Femmes Africaines.

De façon spécifique, cette étude vise à :

- ✓ Identifier les facteurs de la non performance du système de suivi-évaluation actuel du FFA ;
- ✓ Analyser les alternatives proposées en vue de l'amélioration du système de suivi-évaluation actuel du FFA.

1.3.3 Résultats attendus

A la fin de cette étude :

- ✓ Les facteurs de la non performance du système de suivi-évaluation actuel du FFA sont identifiés ;
- ✓ Des alternatives en vue de l'amélioration du système de suivi-évaluation sont proposées et analysées.

1.4 Intérêts de l'étude

La réalisation de la présente étude intitulée « *Autonomisation des femmes en Afrique : contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi-évaluation axé sur les résultats du fonds pour les femmes africaines de l'Union Africaine* » fait suite à nos constats sur la faiblesse des résultats du FFA. A cet effet, son choix est motivé par les anomalies constatées dans la gestion du système de suivi-évaluation dudit projet et qui empêche non seulement la réalisation effective des objectifs fixés au préalable mais aussi la performance globale du projet.

Cette étude revêt donc une importance capitale pour la Direction Femmes, Genre et Développement de l'Union Africaine (DFGD), pour l'Université Senghor et sa communauté scientifique et pour nous même en tant qu'auditrice en Management de Projets.

- ✓ Pour la DFGD

Cette étude servira de diagnostic sur le fonctionnement du FFA et les recommandations faites serviront de pistes de solution pour l'amélioration de l'efficacité de ce projet continental.

- ✓ Pour l'Université Senghor à Alexandrie et la Communauté scientifique

Cette étude sera un plus pour l'approfondissement des recherches en matière de Management de Projets en général et de suivi-évaluation des projets en particulier. Elle servira de référence bibliographique pour les futurs auditeurs de cette université. Cette étude ajoutera également un plus dans le domaine de recherche en matière de gestion axée sur les résultats et de haute qualité en suivi-évaluation (HQSE) pour la communauté scientifique.

- ✓ Pour nous-mêmes

En tant qu'auditrice en Management de Projets, cette étude nous permettra d'allier la pratique à la théorie à travers l'utilisation des connaissances et outils acquis durant la formation. Elle nous prépare à mieux faire face à notre métier de manager de projets et programmes de développement.

Chapitre 2. Le suivi-évaluation axé sur les résultats dans les projets de développement : notions théoriques

Le chapitre 1 nous a permis de poser la problématique de notre sujet d'étude. Dans ce second chapitre, nous présenterons, quelques notions théoriques liées à l'autonomisation des femmes et l'environnement du financement des projets des femmes en Afrique. Nous définirons ensuite des concepts de base tels que la notion de projets et ses caractéristiques, la performance des projets et le suivi-évaluation axé sur les résultats.

2.1 Connaissances théoriques et définition des concepts clés

Dans cette section, il sera fait un tour de la littérature sur le concept de l'autonomisation des femmes et l'environnement du financement des femmes en Afrique, la notion et les caractéristiques d'un projet, la notion performance de projet et la gestion axée sur les résultats.

2.1.1 L'autonomisation des femmes et l'environnement du financement des femmes en Afrique

Etymologiquement, le terme « autonomie » signifie fonctionner d'après ses propres lois. Selon le dictionnaire Larousse, il s'agit de la capacité de quelqu'un à être autonome, à ne pas être dépendant d'autrui.

L'autonomisation, elle, désigne le processus par lequel un individu acquiert peu à peu cette liberté d'action et cette indépendance.

Selon la définition de l'objectif 5 des ODD des Nations-Unies « autonomiser les femmes et promouvoir l'égalité entre les sexes », l'autonomisation des femmes est un critère déterminant pour accélérer le développement durable (2017).

Elle est donc définie comme le processus complexe d'accession des femmes à une pleine participation à la vie civile, politique, sociale et économique, et à l'exercice des droits correspondants (Valentine Moghadam, Lucie Senftova 2005).

Elle peut également s'entendre comme la libération des femmes en brisant les différents obstacles qui les empêchent d'évoluer normalement dans différents domaines comme les hommes.

L'aspiration 6 de l'Agenda 2063 de l'UA(UA 2015) prévoit « une Afrique dont le développement est axé sur les populations, qui s'appuie sur le potentiel de ses populations, notamment celles des femmes et des jeunes, qui se soucie du bien-être des enfants. » Au travers de cette aspiration, l'Union Africaine entend par autonomisation des femmes que :

- ✓ La femme africaine soit pleinement habilitée dans tous les domaines et dispose des droits sociaux, politiques et économiques, y compris le droit de propriété et d'héritage, de signer un contrat, d'enregistrer et de gérer une entreprise.
- ✓ La femme rurale ait accès aux moyens de production, y compris à la terre, au crédit, aux intrants et aux services financiers.
- ✓ Toutes les formes de violences et de discrimination basées sur le sexe (sociales, économiques, politiques) à l'égard des femmes soient éliminées et que celles-ci profitent pleinement de tous leurs droits humains.
- ✓ Les pratiques sociales néfastes (mutilations génitales féminines et mariages précoces) prennent fin et les obstacles à la santé et à une éducation de qualité pour les femmes et filles éliminés.
- ✓ L'Afrique dispose de la parité pleine et entière entre les hommes et les femmes, ces dernières occupant au moins 50% des mandats publics électifs à tous les niveaux et la moitié des postes de direction dans les secteurs publics et privé.

- ✓ La barrière économique et politique qui limite l'évolution des femmes soit éliminée.

Il apparait clairement que la notion d'autonomisation des femmes vise à briser les barrières socio-professionnelles qui empêche les femmes de réaliser leur plein potentiel et leur contribution au développement de leurs communautés.

Pour atteindre cet objectif d'autonomisation des femmes, plusieurs institutions internationales injectent beaucoup de moyens pour renforcer les Etats et organisations de la société civile travaillant sur la question ; ceci par le biais des programmes de financement.

Dans ce sens, au cours des deux dernières décennies, plusieurs initiatives ont vu le jour dans plusieurs Etats membres de l'UA et dans les Communautés Economiques Régionales (CER) à travers l'élaboration de plans nationaux d'action pour la promotion de l'autonomisation des femmes et ont commencé à affecter des ressources en appui aux droits des femmes. Cependant, malgré tous ces efforts, les résultats dans les Etats membres restent mitigés car la mise en œuvre des plans d'action est faible et incomplète en raison de l'insuffisance des ressources allouées aux activités en faveur de l'autonomisation des femmes. L'Association pour les droits des femmes et le développement (AWID), a confirmé ce constat à l'issue d'une étude menée en 2006, qui révèle que la mobilisation des fonds en faveur des activités relatives aux droits des femmes constituait un terrain complexe caractérisé par l'insuffisance des informations disponibles, des priorités et des intérêts changeants par intermittences, et qui demande souvent un important investissement initial de temps et de ressources pour nouer et entretenir des relations avec les bailleurs.

En effet, dans le passé les fonds pour les femmes ont été une source vitale de financement pour les organisations des femmes, mais les financements sont aujourd'hui de plus en plus en baisse compte tenu de l'agenda de la politique mondiale, tel que la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement. Cette dernière requiert des gouvernements qu'ils intègrent la dimension genre dans leurs plans nationaux de développement (PND) ou dans leurs documents de stratégies pour la réduction de la pauvreté (DSRP) de même que dans leurs programmes et projets sectoriels.

L'engagement stratégique pris par les Etats membres de l'UA en faveur de l'autonomisation des femmes ne porte pas encore de résultats satisfaisants sur le terrain à cause de l'insuffisance des ressources mobilisées empêchant ainsi la traduction des conventions en réalités sur le terrain.

2.1.2 La notion de projet et ses caractéristiques

La notion de projet n'a pas le même sens selon qu'il est utilisé dans la langue française ou anglaise. A cet égard, Joly et Muller (Joly et Muller, 1994) associent le sens français de la notion à « *l'aspect intentionnel des choses et à l'objectif à atteindre* » tandis que la conception anglo-saxonne se réfère plutôt à « *l'ensemble des actions à réaliser pour atteindre un objectif défini dans le cadre d'une mission précise et qui comporte un début, mais aussi une fin* ». Le sens anglo-saxon met plus un accent sur le passage de l'intention à la réalisation. C'est pour cela qu'il est retenu par les auteurs de la gestion de projets (Faber, 2004). Cela ressort clairement des définitions du projet que ce soit par les associations professionnelles de gestion de projet que par les théoriciens. Les tableaux 3 et 4 en proposent quelques-unes.

Tableau 3 Définition du projet par les théoriciens

Auteurs	Définition
Jean Yves Moine (Moine, 2013)	« <i>Un processus unique, innovant, qui consiste à un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des étapes de début et de fin, entreprises dans le but d'atteindre</i>

	<i>un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de qualité »</i>
Ted Klasterin (Klasterin, 2004)	<i>« Un projet peut être considéré comme un ensemble bien défini de tâches ou d'activités qui doivent toutes être complétées pour atteindre les objectifs du projet. »</i>
Serge Raynal (Raynal, 1996)	<i>La finalité d'un projet « c'est avant tout de résoudre un problème, innover, changer (l'organisation, les pratiques, les moyens), anticiper (une situation, une difficulté, un risque) pour passer d'une situation actuelle insatisfaisante à une situation souhaitée plus satisfaisantes »</i>

Tableau 4 Définition du projet per les associations professionnelles

Associations professionnelles	Définitions
Project Management Institute(PMI, 2004)	<i>« Toute activité réalisée une seule fois, dotée d'un début et d'une fin déterminée et qui vise à créer un produit ou un savoir unique. Il peut nécessiter la participation d'une seule ou de milliers de personnes. Sa durée peut être de quelques jours ou de plusieurs années. Il peut être entrepris par une seule organisation ou par un groupe d'organismes intéressés »</i>
Dictionnaire du Management de projet(AFITEP, 2010)	<i>« un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources »</i>
Organisation Mondiale de la Normalisation (ISO) reprise par Association Française de Normalisation (AFNOR)	<i>« un projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées, et maîtrisées, comportant des dates de début et une fin, mobilisant des ressources identifiées (humaines et matérielles) durant sa réalisation, celui-ci possède également un coût et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant de celui de l'entreprise »</i>

Ces différentes définitions révèlent un certain nombre de caractéristiques du projet qu'il est important de souligner :

- ✓ La satisfaction d'une demande ou d'un besoin exprimé ;
- ✓ La fixation d'objectifs spécifiques, précis et cohérent ;
- ✓ La période de temps limitée, marqué par l'atteinte des objectifs visés ;
- ✓ Le caractère d'unicité et non-répétitivité ;
- ✓ La novation plus ou moins partielle, nécessitant un travail d'analyse spécifique et apportant des réponses nouvelles ;

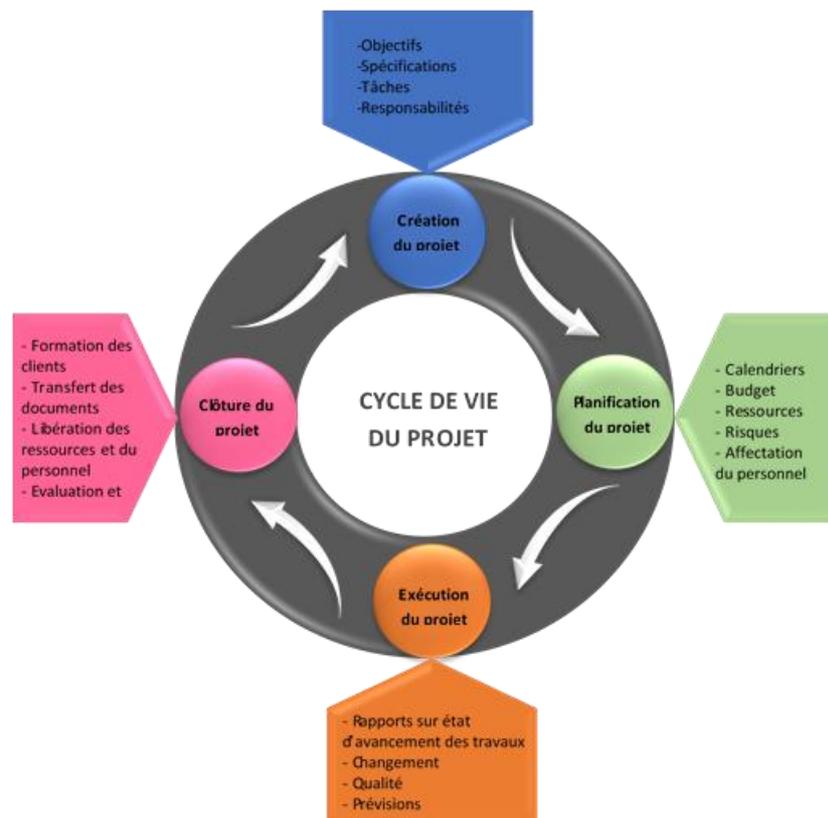
- ✓ La mobilisation des ressources, de moyens et de compétences multiples et hétérogènes sur une période plus ou moins longue ;
- ✓ La mise en place de structures organisationnelles spécifiques et temporaires, le plus souvent évolutives.

Somme toute, un projet se définirait comme l'ensemble des activités menées par un individu ou une organisation dans une période donnée en utilisant rationnellement les ressources humaines, matérielles et financières afin de fournir des produits de qualité. La réalisation de ces activités se fait selon des étapes précises connues sous le vocable de cycle de projet.

Le cycle de projet est généralement présenté comme étant constitué de phases. Le nombre de phases ainsi que leur appellation peuvent varier d'un domaine à un autre, voire d'une entreprise à une autre, et leur désignation d'un auteur à un autre (Zoungrana, 2013).

Le modèle le plus connu est représenté par 4 grandes phases à savoir : la phase d'identification, la phase de conception, la phase de mise en œuvre et suivi et la phase de clôture. La figure ci-dessous présente les phases et donne une explication de chacune d'elle. La figure 2 illustre ce cycle.

Figure 2 Cycle de vie de projet



Source : Adapté de Langevin, 2006, Management de projet

Il ressort de ce schéma que la phase de création ou d'identification de projet consiste à opérer un diagnostic du besoin à satisfaire, préciser les objectifs à atteindre, définir les activités et préciser la stratégie de mise en œuvre.

En ce qui concerne la phase de planification de projet, elle consiste à élaborer le planning de projet, s'identifier les ressources (humaines, matérielles et financières), identifier les risques et définir les responsabilités.

La phase d'exécution de projet quant à elle est matérialisée par la mise en œuvre effective des activités selon le plan prévu et les exigences du demandeur.

Enfin la phase de clôture est celle de la fermeture administrative du projet. Elle est matérialisée par la remise d'un produit ou d'un service, le transfert des documents du projet, l'évaluation du projet et la libération des ressources financières, matérielles et humaines.

2.1.3 La performance des projets

La performance a pendant longtemps été réduite à sa seule dimension financière. Aujourd'hui, avec les changements organisationnels multiples, la performance doit être entendue dans une acception large, appréhendée à partir de sa dimension financière et opérationnelle.

Il s'agit du rapport entre les résultats prévus et les résultats atteints. Ce concept regroupe la recherche d'efficacité (optimisation des activités du projet en fonction des ressources disponibles et mise en œuvre) et celle de l'efficacités (degré de réalisation des exigences du projet). Elle est liée à des objectifs préalablement définis.

Pour assurer la recherche de la performance, il faut prendre en compte trois (3) facteurs qui entrent dans la composition du « *triangle d'or de la performance* » :

- ✓ La pertinence

Il s'agit de l'adéquation des objectifs d'un projet par rapport à son environnement. Dans le domaine de l'évaluation, elle mesure la correspondance entre les objectifs du projet, les attentes des bénéficiaires et les priorités affichées. Elle peut être assimilée à la capacité du projet à satisfaire les contraintes existantes.

- ✓ L'efficacité

L'efficacité se définit comme l'obtention du résultat fixé, l'atteinte de l'objectif sous contrainte de coûts. Cette notion met en rapport les moyens et les résultats et pose la question de la minimisation des inputs, c'est-à-dire l'absence de gaspillage. La maîtrise s'avère capitale dans ce cas.

- ✓ L'efficacité

Elle se définit comme la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée à partir de l'utilisation des moyens. Elle est davantage définie de nos jours par confirmation entre objectifs préalablement fixé et le résultat atteint. Elle mesure donc le degré d'atteinte de ses objectifs.

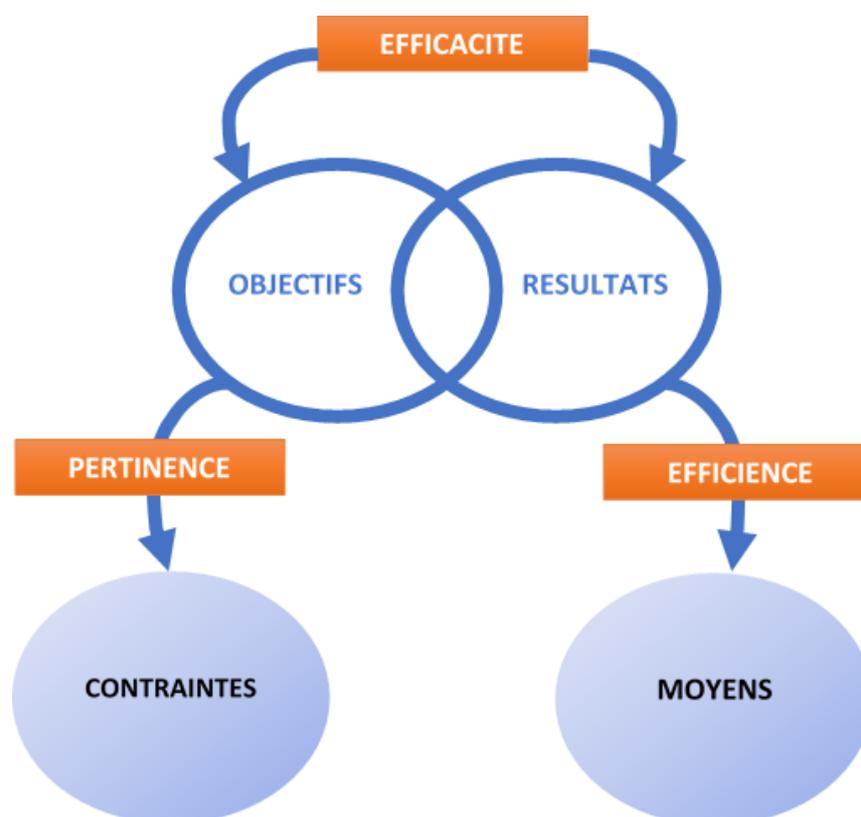
Selon le dictionnaire de management de projet (AFITEP, 2010), l'efficacité désigne le niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés. Elle est en d'autres termes considérée comme la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée (Boisvert, 1995) à partir de l'utilisation des moyens. Elle est davantage définie de nos jours par confirmation entre objectifs préalablement fixé et le résultat atteint.

Dans le domaine de l'évaluation, l'efficacité est la mesure selon laquelle les résultats ont contribué à l'atteinte des objectifs (Doritchamou, 2011).

Elle détermine la mesure dans laquelle un programme atteint ses objectifs et si ses résultats bénéficient bien aux populations et groupes cibles (AGOSSOUZA, 2010).

Le schéma de la figure 3 illustre la performance de projet.

Figure 3 Schéma descriptif de la performance de projet



Source : Adapté de AFITEP, 2009

Au-delà des facteurs sus énumérés, cohabitent d'autres facteurs tels que la durabilité, la cohérence, l'impact et la répricabilité. Ces facteurs seront approfondis dans la présentation des critères (indicateurs) de l'évaluation de la performance de notre cas d'étude au niveau de la méthodologie.

2.1.4 La gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats est une approche de gestion qui accorde la priorité aux résultats et met ce principe en pratique dans tous les aspects de la gestion. Il s'agit d'un outil prisé par les partenaires en développement en vue de garantir l'efficacité de leurs interventions à la lumière de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide publique au développement (A. S. Diallo, 2017).

L'avènement de la GAR fait suite aux échecs constatés dans le passé dans les projets de développements. Selon Judy L. Barker (Baker, 2000) malgré les milliards de dollars injectés dans l'aide au développement, peu d'impact réel de ces projets sur les bénéficiaires ont été observé. Selon lui, les différents résultats dans la réalisation des différents projets/programmes dans les pays en voie de développement et en Afrique particulièrement ont souvent donné des résultats mitigés voire même des échecs.

Ces échecs s'expliquent en autres par l'utilisation anarchique des crédits accordés au pays en développement, le non-respect des engagements, la faible qualité des rapports produits. Les principales raisons de ces échecs résident également dans le fait que l'administration interne des projets de développement ne prévoyait pas de procédures systématiques d'évaluation. La communauté des organisations internationales mettait traditionnellement plus l'accent sur la gestion des apports et des activités, sans être toujours en mesure de faire la démonstration des résultats atteint d'une façon crédible et qui soit pleinement satisfaisante pour les contribuables, les donateurs et les autres acteurs. Lorsque des questions sont posées sur l'impact de certaines activités spécifiques,

les rapports présentés étaient plutôt un résumé d'impressions générales qu'une analyse systématique et approfondie.

Dans cette optique la Gestion axée sur les résultats (GAR) a été mise particulièrement en lumière dans la « *Déclaration de Paris de 2005 sur l'efficacité de l'aide au développement* », dans le cadre des efforts visant à œuvrer tous ensemble et d'une façon participative au renforcement des capacités des pays et à une meilleure responsabilisation de tous les principaux acteurs en vue d'atteindre les résultats (UNESCO, 2008). La pratique du suivi évaluation dans la gestion des projets de développement apparaît alors comme une opportunité pour les partenaires en développement.

Ainsi, à chaque institution une définition est donnée en fonction de la finalité accordée à celle-ci.

La BAD définit la gestion axée sur le résultat comme un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés réalistes, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports de rendement.

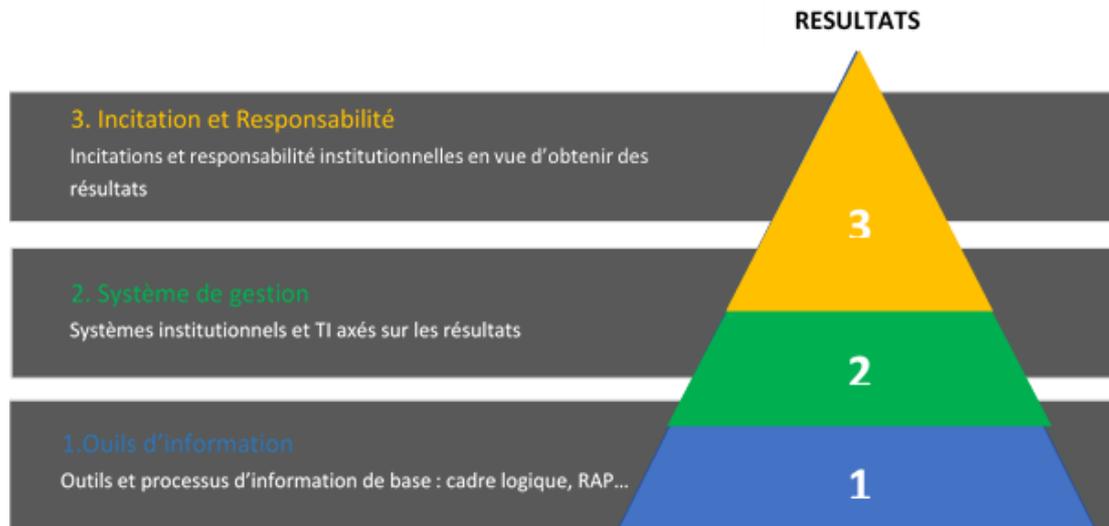
Selon le PNUD, la GAR est une stratégie ou méthode de gestion selon laquelle une organisation veille à ce que ses procédés, ses produits et ses services contribuent à la réalisation des résultats clairement définis. La gestion axée sur les résultats fournit un cadre cohérent de planification et de gestion stratégiques en améliorant l'apprentissage et la responsabilité (PNUD, 2009)

Pour les Affaires Mondiales Canadiennes (AMC, 2016), c'est une approche cyclique de gestion qui considère à la fois la stratégie, les personnes, les processus et les mesures, de manière à améliorer la prise de décisions, la transparence et la responsabilité. Elle mise sur la production des résultats attendus, la mise en œuvre d'une mesure du rendement, l'apprentissage et l'adaptation, de même que la production de rapports sur le rendement. Par GAR, on entend :

- ✓ La définition de résultats attendus réalistes, fondés sur les analyses appropriées ;
- ✓ L'identification précise des bénéficiaires des programmes et l'élaboration de programmes qui répondent à leurs besoins ;
- ✓ Le suivi, à partir d'indicateurs appropriés, des progrès en fonction des résultats et des ressources consommées ;
- ✓ L'identification et la gestion des risques, tout en tenant compte des résultats attendus et des ressources requises ;
- ✓ L'accroissement des connaissances en tirant des leçons de l'expérience et en les intégrant au processus de décisions ;
- ✓ L'établissement de rapports sur les résultats obtenus et les ressources utilisées.

A la lumière de ces définitions, la GAR peut être considérée comme une approche à trois (3) étapes telle que le montre la figure 4.

Figure 4 Schéma représentant la GAR en 3 étapes



Source : BAD, 2012

Pour mieux appréhender le concept de la GAR, il convient d'éclairer la notion de résultat compris comme un changement descriptible ou mesurable résultant d'une relation de cause à effets et qui comporte trois (3) niveaux que sont les résultats immédiats, les résultats à moyen terme et les résultats à long terme. Dans ce sens, l'on peut se demander à quoi servent les informations sur les résultats ? A cette question la Banque Mondiale apporte des éléments de réponse en considérant que les informations sur les résultats permettent de :

- ✓ Evaluer et ajuster les stratégies et les activités ;
- ✓ Rendre compte des progrès aux parties concernées, aux bailleurs, aux bénéficiaires et à l'opinion ;
- ✓ Identifier et échanger avec les autres les bonnes pratiques et les leçons apprises ;
- ✓ Mieux programmer les nouvelles actions et stratégies.

Selon la déclaration issue de la Conférence de Paris sur l'Efficacité de l'Aide « *axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision* » (OCDE, 2005).

Définis ainsi, la GAR repose sur six (6) principes notamment la simplicité, l'apprentissage par l'action, une méthode flexible, le partenariat, la responsabilisation et la transparence.

Il s'agit d'un processus d'apprentissage continu. Si sa mise en œuvre est un progrès incontestable, son application pratique n'est pas exempte de difficultés et parfois d'ambiguïtés. En effet, les problèmes les plus communément rencontrés dans les organismes multilatéraux concernent la difficulté à :

- ✓ Établir un système opérationnel de mesure de la performance ;
- ✓ Clarifier les problèmes analytiques d'attribution et d'agrégation des résultats ;
- ✓ Définir clairement le rôle de l'Évaluation, en tant qu'activité distincte mais complémentaire à la Planification et au Suivi ;
- ✓ Mettre en place des mécanismes organisationnels efficaces pour encourager l'usage effectif de l'information recueillie au cours du Processus en vue d'améliorer la gestion et la prise de décision (OIF, 2013)

Avec l'évolution de la société et des pratiques de gestion, de nouvelles approches de gestion sont de plus en plus considérées dans la conduite des projets de développement dans le but d'enregistrer plus d'efficacité. Ainsi de la Gestion axée sur les résultats l'on tend vers la démarche qualité dans les projets

de développement. Cette démarche est souvent rattachée à des notions aussi diverses que la qualité totale, l'amélioration continue, le contrôle, l'évaluation, etc. Elle a par ailleurs longtemps été associée au secteur secondaire, ce qui n'est pas sans conséquence lorsqu'on tente de développer cette notion dans le secteur non marchand. Plusieurs définitions de la qualité ont toutefois pu être adaptées aux spécificités du non marchand et des services. Toutes mettent en évidence le rôle primordial de l'aspect relationnel, relations où l'utilisateur ou le bénéficiaire occupe une position toute particulière (SYLIN 2014)

2.2 Le suivi-évaluation axé sur les résultats

Cette section est accordée aux connaissances théoriques et pratiques sur le suivi axé sur les résultats, l'évaluation axée sur les résultats, le système de suivi-évaluation axée sur les résultats et les étapes de mise en place du système.

2.2.1 Le suivi et l'évaluation, deux activités organisationnelles distinctes

a. Le suivi comme outil de pilotage et d'amélioration de rendement

Les acteurs en développement définissent le suivi selon différents critères. Il s'agit des objectifs poursuivis, de l'objet et le niveau du suivi, du rôle donné aux différentes parties prenantes et des méthodologies privilégiées par les auteurs du suivi (Bucci et Hadjaj-Castro, 2010).

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Economique, il s'agit d'un processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués (OCDE, 2010).

C'est un processus continu de collecte et d'analyse de l'information, visant à apprécier la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique au regard des résultats escomptés. (OPEV, 2010).

Au regard de ces différentes définitions, il convient d'affirmer que le suivi est un processus continu de collecte et d'analyse d'informations pour apprécier comment un projet (un programme ou une politique) est mis en œuvre, en comparant avec les performances attendues. En somme, il s'agit d'un tableau de bord qui fournit des informations régulières sur le fonctionnement d'un projet.

Définis comme tel, le suivi peut porter sur différents éléments d'un projet notamment les intrants ; les activités ; les processus ; les extrants ; les résultats de développement (effets directs et indirects) ; les impacts (à long terme).

Dans l'optique de la gestion axée sur les résultats, la notion de suivi est utilisée pour désigner le fait que toutes les activités de suivi d'une action de développement soient basées sur l'observation des résultats. Le suivi axé sur les résultats tient compte de l'ensemble de la chaîne de résultats, depuis les contributions ou moyens de mise en œuvre jusqu'aux réalisations et aux impacts en passant par les activités et les produits (Diallo, 2017).

b. L'évaluation comme outil d'apprentissage et d'aide à la décision

La Banque mondiale définit l'évaluation comme une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en vue de déterminer sa pertinence, et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et impact ainsi que la pérennité des effets obtenus.

L'évaluation apporte une vue d'ensemble d'un projet ou d'un programme dans le but s'en juger la pertinence et de tirer les leçons qui permettront d'améliorer les opérations futures. Elle vise à

déterminer l'efficacité, l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence des objectifs du projet (IFAD, 2002).

Pour l'USAID, l'évaluation est le moyen qui permet d'obtenir une rétroaction systématique et utile sur les points forts et les points faibles d'une intervention. Elle fournit les informations et les analyses, qui évitent de reproduire les erreurs et qui augmentent les chances que les prochains investissements apportent encore plus de fruits que ceux qui les ont précédés. (USAID, 2011).

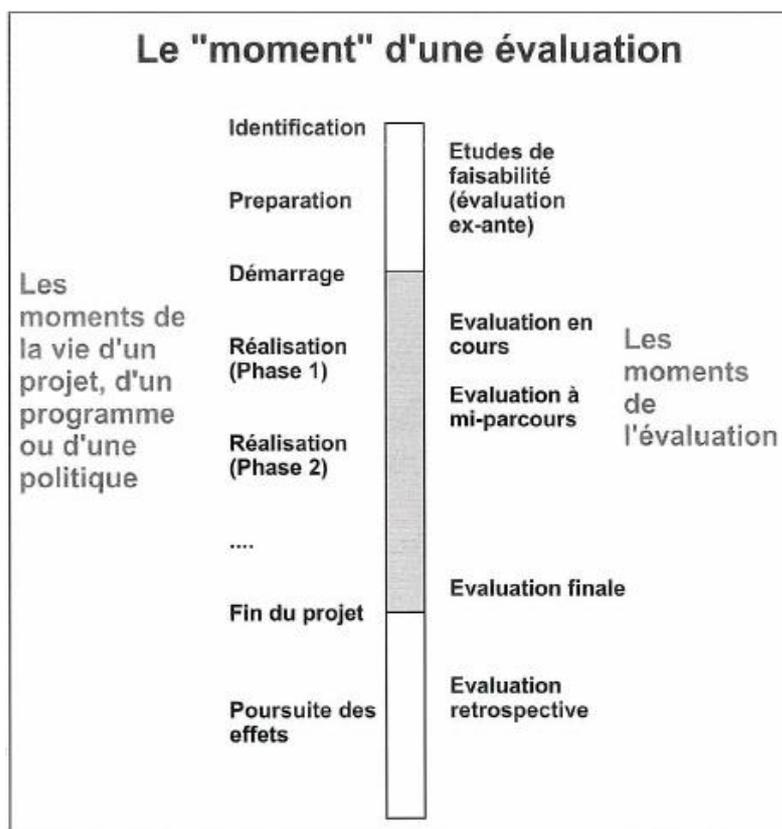
De son côté, l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) considère aussi que l'objectif premier d'une évaluation consiste à améliorer l'efficacité et l'efficience de projets en exploitant ses résultats pour optimiser la planification et la mise en œuvre (JICA, 2004).

Il existe différents types d'évaluation, qui peuvent être classés de diverses manières selon le moment, les personnes qui réalisent l'évaluation et par le but de l'évaluation.

Selon le moment de l'évaluation, l'on distingue l'évaluation ex ante (en amont du projet, encore appelée études de faisabilité), l'évaluation in itinere (en cours du projet), l'évaluation intermédiaire (  mi-parcours), l'évaluation finale et l'évaluation ex post ( valuation d'impacts).

La figure 5 illustre le moment de l'évaluation.

Figure 5 : Le moment d'une évaluation



Source : Banque mondiale, 2005

A chaque moment de l'évaluation est assigné un but à savoir :

- ✓ L'évaluation ex ante permet de vérifier la conception du projet ;
- ✓ L'évaluation en cours de projet ou à mi-parcours permet d'améliorer la mise en œuvre du projet ;
- ✓ L'évaluation finale permet de rendre des comptes sur les résultats du projet ;
- ✓ L'évaluation rétrospective permet de déterminer l'impact du projet.

En ce qui concerne les personnes qui réalisent l'évaluation, l'on peut distinguer entre l'évaluation interne encore appelée autoévaluation réalisée par les responsables de la mise en œuvre du projet et l'évaluation externe ou indépendante effectuée par des évaluateurs qui ne font pas parti de l'équipe du projet.

Il ressort de tout ce qui précède que quatre (4) grandes finalités peuvent être attribuées à l'évaluation. Elle permet en effet :

- ✓ Aux responsables de projet de décider sur l'orientation à donner à une intervention ;
- ✓ Au gestionnaire de mieux gérer et contrôler un projet ;
- ✓ Aux bénéficiaires, contributeurs et public de connaître le projet d'être informé sur son déroulement ;
- ✓ Au chercheur de savoir, comprendre et de tirer des enseignements sur la gestion de projets, programmes ou politiques.

2.2.2 Le suivi et l'évaluation, deux activités indissociables pour l'efficacité des projets

Le suivi évaluation est un système d'information et un outil d'aide à la décision constitué d'acteurs, de données dont la production, l'organisation et la circulation sont régies par des procédures, et qui s'inscrit dans le processus de gestion des projets et programmes. Il aide à la gestion axée sur les résultats et doit toujours porter sur ce qui est planifié, pour que les jugements soient plus objectifs et réalistes. C'est une discipline récente qui gagne de plus en plus en importance dans la gestion des projets et programmes (Neu, 2001).

Il consiste à recueillir des données sur l'état d'avancement du projet, puis à les analyser régulièrement afin d'en tirer des conclusions en termes de pilotage du projet : dans quelle mesure est-on en capacité d'atteindre les objectifs assignés au projet ? Y a-t-il lieu de modifier certaines activités ? Éventuellement, faut-il réorienter certains aspects du projet ? (CSF, 2013).

Le système de suivi-évaluation doit être également envisagé comme un système intégré de réflexion et de communication qui doit être planifié, géré et doté de moyens adaptés, et non comme un simple travail de statistique ou seulement une obligation imposée à l'extérieur. Tout système de suivi-évaluation requiert de mettre en œuvre les tâches suivantes comme la conception et la mise en place ; la collecte et gestion de l'information ; la réflexion critique (sur les enseignements de l'expérience et sur l'information recueillie) pour améliorer l'intervention ; et la communication des résultats et production des rapports (Ontwerp, s. d.).

Il sert essentiellement à mieux gérer le projet, informer les parties prenantes du projet, contrôler la réalisation des activités et ajuster la logique de l'intervention à l'évolution du contexte. Ainsi, il s'avère important de dissocier le suivi-évaluation des autres outils de supervision existant notamment les fonctions d'inspection, d'audit, d'examen et de recherche car elles ont chacune un intérêt et un rôle différent comme nous l'indique le tableau 5 :

Tableau 5 Distinction entre le suivi-évaluation et les autres activités de supervision

Outils de supervision	Rôle
Inspection	Examen général d'une entité, d'une question ou d'une pratique organisationnelle visant à vérifier son adhésion aux normes, aux bonnes pratiques ou d'autres critères permettant d'établir des recommandations en de prendre des mesures correctives ou d'amélioration. L'inspection est

	souvent exécutée lorsqu'un risque de non-conformité est détecté.
Audit	Examen de l'adéquation des contrôles de gestion visant à assurer une utilisation économique et efficace des ressources ; la garantie des capitaux ; la fiabilité des informations financières et autres ; la conformité aux normes, règles et politiques établies, l'efficacité de la gestion des risques ; et l'adéquation des structures organisationnelles, des systèmes et des processus. L'évaluation est plus liée à la GRD et l'apprentissage alors que l'audit se concentre plus sur la conformité
Examens	Ils sont périodiques ou ad hoc et souvent peu approfondis, de la performance d'une initiative, ne nécessitant pas le même processus d'évaluation ou la même rigueur méthodologique. Les examens ont tendance à mettre l'accent sur des questions opérationnelles. Contrairement aux évaluations qui sont menées par des évaluateurs indépendants, les examens, quant à eux, sont menés en interne par les personnes concernées ou l'organisation mandatée.
Recherche	Examen systématique conçu pour développer ou contribuer au savoir d'un sujet particulier. La recherche peut souvent s'inscrire dans le cadre des évaluations et autres examens mais n'informe généralement pas à elle seule la prise de décision

Source : PNUD, guide de planification, suivi et évaluation axés sur les résultats, 2009

Les méthodes et les approches de suivi-évaluation des projets de développement ont beaucoup évolué depuis plusieurs années en passant du suivi-évaluation basé sur la mise en œuvre au suivi-évaluation axé sur les résultats. Le développement de cette dernière approche découle de l'émergence de la GAR au niveau mondial qui exige de plus en plus des résultats concrets des différentes interventions au niveau des bénéficiaires (Diallo, 2017).

Plusieurs études consacrées au suivi-évaluation ont montré qu'un seul petit nombre de projets de développement est doté de système de suivi évaluation efficace et répondant aux normes requises. Ceci en raison du :

- ✓ Manque d'intérêt de la part du personnel des projets et des partenaires d'exécution pour le suivi évaluation en tant qu'activité. Il en résulte une sous-utilisation de l'information par les gestionnaires du projet ;
- ✓ Manque de pertinence et qualité médiocre de l'information obtenue dans le cadre du suivi axé sur les aspects physiques et financiers et peu soucieux de l'ampleur des résultats, de l'effet et de l'impact du projet ;
- ✓ Suivi considéré comme une obligation imposée de l'extérieur aboutissant à ce que le personnel du projet remplisse mécaniquement des formulaires à l'intention des gestionnaires qui ne voient eux-mêmes dans le suivi qu'une forme de collecte de données pour la rédaction des rapports exigés par les bailleurs de fonds.

Le système de suivi et d'évaluation dont l'objectif est de faciliter la mise en œuvre actions de développement et de mettre en place une démarche d'amélioration continue se positionne donc comme une fonction stratégique dans le management des organisations.

Dans ce sens, la recherche d'amélioration continue impose donc aux organisations d'aller vers de nouvelles approches notamment d'intégrer la démarche qualité aux activités de suivi et d'évaluation. Cette démarche pourra concourir à l'acquisition de connaissances nouvelles et l'encrage du développement de la communauté de pratiques en ce sens qu'elle impose le partage, la compréhension commune des processus et facilite l'obtention d'une communauté ayant un objectif commun, un but, celui de l'amélioration continue de la qualité des prestations et le benchmarking (DAMENOU et SOGBOSSI BOCCO, 2017).

2.2.3 Les étapes de mise en œuvre du système de suivi-évaluation axé sur les résultats

Selon Kusek et Rist (Kusek et Rist, 2006), la mise en place du système de suivi-évaluation se présente en dix (10) étapes à savoir :

- ✓ Procéder à un examen de l'état de préparation ;
- ✓ S'entendre sur les réalisations à surveiller et à évaluer ;
- ✓ Déterminer les principaux indicateurs pour surveiller les réalisations ;
- ✓ Etablir des points de comparaison et recueillir des données sur les résultats ;
- ✓ Planifier les améliorations, sélectionner les cibles pour les résultats ;
- ✓ Surveiller les résultats ;
- ✓ Le rôle des évaluations ;
- ✓ Présenter les données obtenues ;
- ✓ Utiliser les données obtenues ;
- ✓ Maintenir le système de suivi et d'évaluation au sein de l'organisation.

Il convient de préciser que ces étapes ne sont pas figées. Elles peuvent, en effet, varier d'une organisation à une autre et selon le niveau de compétence des experts qui mettent en place le système.

Chapitre 3. Amélioration de la performance du suivi-évaluation axé sur les résultats du FFA : approche méthodologique de la recherche et apport du stage

Les deux premiers chapitres de notre analyse nous ont permis de poser la problématique de la performance du suivi-évaluation axé sur les résultats du FFA et de présenter la littérature liée à la performance des projets et la pratique du suivi-évaluation axé sur les résultats. Le présent chapitre nous permet de présenter le choix de nos variables, la méthodologie et les outils auxquels nous avons eu recours pour la réalisation de notre étude. Il nous permet également de relever les apports de notre stage au sein de la DFGD au mémoire et au projet professionnel.

3.1 Choix et présentation des variables

Pour une analyse pertinente de notre thématique, nous avons identifié trois (3) types de variables et des indicateurs pour chacun. Il s'agit d'une variable indépendante, d'une variable dépendante et d'une variable modératrice.

3.1.1 La définition de la variable indépendante et ses indicateurs

La variable indépendante est définie comme la variable qui influence la modification de la variable étudiée. Elle peut être manipulée de sorte à déterminer son rôle dans les variations de la variable dépendante (Diallo, 2018).

A la lumière des connaissances théoriques analysées plus haut, il ressort que la performance du suivi-évaluation dépend de sa conception et de sa gestion.

Cette variable sera donc consacrée à la gestion du système de suivi-évaluation du Fonds pour les Femmes Africaines de l'UA.

Mais au préalable, la conception d'un système de suivi-évaluation exige de définir le champ d'action et l'objectif du suivi-évaluation, de préciser les principales questions relatives à la performance et les indicateurs, de définir les modalités organisationnelles du suivi-évaluation, de définir les attributions du personnel du suivi-évaluation, de décrire le processus retenu pour la mise en place du suivi-évaluation, d'établir un budget indicatif pour le suivi-évaluation et de documenter ces points dans le cadre du suivi-évaluation.

Une fois le système mise en place, sa gestion devra s'assurer selon les indicateurs de pilotage du système de suivi-évaluation à savoir la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

- ✓ La planification

Elle permet de vérifier l'existence d'un plan de suivi-évaluation du FFA, les objectifs, les indicateurs et la disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières nécessaire à sa mise en œuvre.

- ✓ L'organisation

Elle permet de vérifier le fonctionnement correct du système du suivi-évaluation notamment l'existence d'un comité de pilotage. Il s'agit également de déterminer les rôles et responsabilités des parties prenantes du FFA, de l'identification de besoins clairs en information ainsi que le circuit de collecte et de remontée des données.

- ✓ La direction

Elle permet, quant à elle, de vérifier le système de gestion du projet et de coordination des activités. Elle permet aussi de vérifier la tenue de réunions hebdomadaires, la revue des activités par les managers du FFA et permet de prendre les décisions adéquates.

- ✓ Le contrôle

Il consiste à vérifier l'état d'avancement des activités et de réajuster si nécessaire. Il s'agit donc de vérifier la qualité des rapports d'activité, le suivi des projets des bénéficiaires sur le terrain et l'implication des Etats Membres dans le mécanisme national de suivi prévu par le FFA.

Figure 6 Indicateurs de gestion de projet



3.1.2 La définition de la variable dépendante et ses indicateurs

La variable dépendante est celle dont le chercheur veut expliquer les variations. Ces variations sont logiquement présumées être causées par des changements de valeur d'une ou plusieurs variables indépendantes. Elle est perçue comme une conséquence de la variable indépendante (Diallo, 2018).

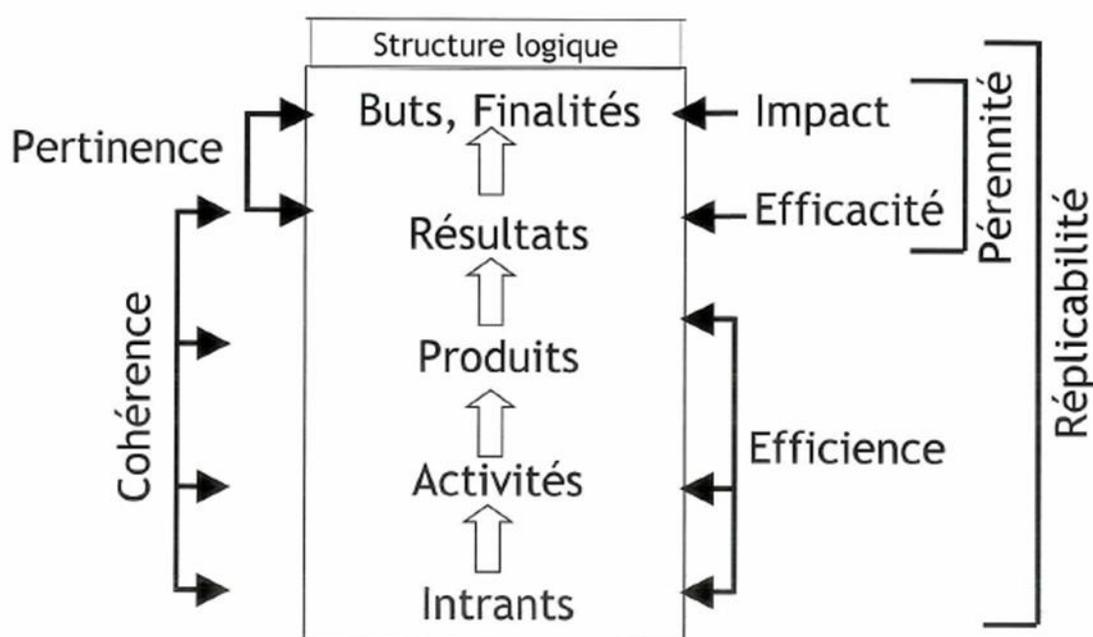
Cette variable est représentée ici par les facteurs de performance du système de suivi-évaluation du FFA.

La performance a pendant longtemps été réduite à sa seule dimension financière. Aujourd'hui, avec les changements organisationnels multiples, la performance doit être entendue dans une acceptation large, appréhendée à partir de sa dimension financière et opérationnelle (Doritchamou, 2011).

Il s'agit du rapport entre les résultats prévus et les résultats atteints. Ce concept regroupe la recherche d'efficacité (optimisation des activités du projet en fonction des ressources disponibles et mise en œuvre) et celle de l'efficacités (degré de réalisation des exigences du projet). Elle est liée à des objectifs préalablement définis (AFITEP, 2010).

L'évaluation de la performance d'un projet repose sur sept (7) principaux critères. Il s'agit notamment de la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'impact, la durabilité et la répliquabilité. La figure 7 présente ces critères et les éléments du projet auxquels ils se rapportent.

Figure 7 : Critères d'évaluation de la performance de projet



Source : Banque Mondiale, 2005

Dans le cadre de notre analyse, aurons recours à quatre (4) de ces critères notamment la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

✓ La pertinence

Il s'agit de l'adéquation des objectifs d'un projet par rapport à son environnement. Dans le domaine de l'évaluation, elle mesure la correspondance entre les objectifs du projet, les attentes des bénéficiaires et les priorités affichées. Elle peut être assimilée à la capacité du projet à satisfaire les contraintes existantes.

✓ L'efficience

L'efficience se définit comme l'obtention du résultat fixé, l'atteinte de l'objectif sous contrainte de coûts. Cette notion met en rapport les moyens et les résultats et pose la question de la minimisation des inputs, c'est-à-dire l'absence de gaspillage. La maîtrise s'avère capitale dans ce cas.

✓ L'efficacité

Elle se définit comme la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée (Boisvert, 1995) à partir de l'utilisation des moyens (Jackot, 1987). Elle est davantage définie de nos jours par confirmation entre objectifs préalablement fixé et le résultat atteint. Elle mesure donc le degré d'atteinte de ses objectifs.

✓ La durabilité

La durabilité quant à elle démontre la mise en place d'une stratégie d'appropriation des objectifs du projet et la continuité des activités dans ce sens par les bénéficiaires.

Ces critères seront vérifiés en posant les questions orientées telles que présentées dans le tableau 6.

Tableau 6 : Correspondance des critères et des questions d'évaluation

Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet est-il approprié pour atteindre le but général poursuivi ? - L'objectif du projet est-il toujours d'actualité ? - Le projet correspond-il aux attentes des parties prenantes ?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est le niveau d'atteinte de l'objectif principal du projet ? - Le programme a-t-il eu les effets attendus au niveau des bénéficiaires ?
Efficiéce	<ul style="list-style-type: none"> - Comment le projet a-t-il fonctionné ? - Les ressources ont-elles été bien mobilisées ? - Les coûts sont-ils suffisants ? - Les résultats immédiats escomptés ont-ils effectivement été obtenus et dans quelles conditions de qualité, coût et délai ? - Les résultats ont-ils été à la mesure des sommes dépensées ? - Les exigences contractuelles ont-elles été respectées ?
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Les effets du projet seront-ils durables ? - Les mécanismes mis en place sont-ils viables ?

Adapté de la source : Banque Mondiale, 2005

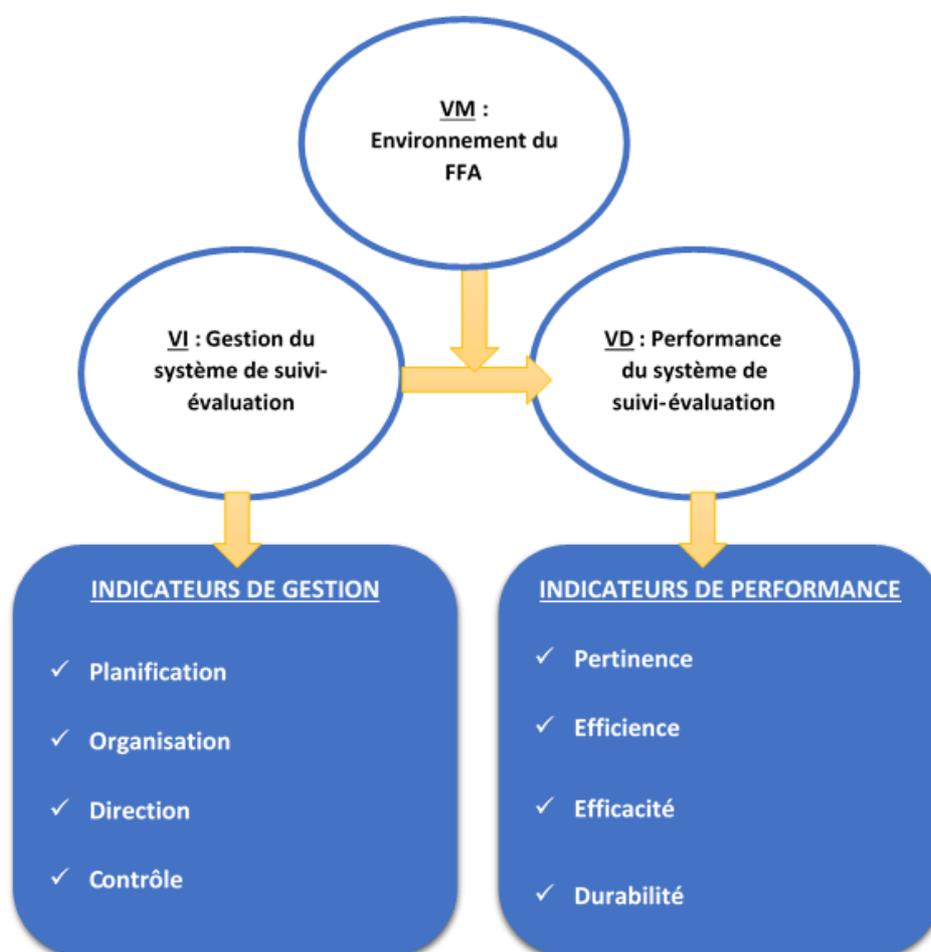
3.1.3 Définition de la variable modératrice

La variable modératrice se définit comme étant une variable dont le niveau est susceptible d'influencer la relation anticipée entre la variable indépendante et la variable dépendante.

Il s'agit dans le cadre de ce travail de l'environnement du Fonds composé de différents acteurs tels que : la DFGD, la CUA et les Etats membres de l'UA. L'UA étant à la base une organisation politique, cet environnement est surtout influencé par l'adhésion et l'appropriation du Fonds par les Etats membres.

La figure 8 illustre les variables de notre analyse ainsi que leurs indicateurs.

Figure 8 Cadre opératoire



3.2 Approche méthodologique et démarche d'enquête

Cette section est consacrée à la présentation de la phase théorique et la phase empirique qui nous ont permis de collecter nos données.

3.2.1 Phase théorique

Définis comme l'ensemble des étapes permettant de rechercher, identifier et trouver des documents relatifs à un sujet par l'élaboration d'une stratégie de recherche (Université d'Avignon 2013), la recherche documentaire permet de prendre connaissance de l'état d'avancement d'une discipline. Pour ce faire, il faut accorder une attention particulière à la doctrine existante c'est-à-dire faire un recensement de ce qui avait été écrit précédemment (Gauthier et Bourgeois, 2016). En outre, la recherche documentaire permet de réunir les informations nécessaires à la compréhension du projet objet de notre étude.

Nous avons donc eu recours aux documents de la CUA tel que : la politique genre de l'Union Africaine, la décennie de la femme africaine, le fonds pour les femmes africaines, l'agenda 2063, la stratégie de l'Union Africaine sur l'égalité genre et l'autonomisation des femmes en Afrique, le rapport de la BAD sur l'opérationnalisation du FFA de l'UA (étude de faisabilité), les rapports de mise en œuvre du FFA, les rapports des projets bénéficiaires, le rapport de mission de terrain des projets financés pour les thèmes de 2011 et 2012, les manuels de suivi-évaluation de la BAD et de l'OCDE, les articles et mémoires portant sur notre thématique.

La recherche documentaire a enfin permis de définir notre stratégie de recherche et de bâtir le cadre théorique (revue de littérature et définition des concepts clés) de notre travail.

3.2.2 Phase empirique

La phase empirique est notre phase de terrain. Elle nous a permis d'effectuer la collecte des données proprement dite sur la conception, la gestion et la performance du système de suivi-évaluation du FFA auprès de notre population cible.

Elle est basée sur une approche mixte. De ce fait, nous avons eu recours à des données quantitatives mesurant l'inefficacité du suivi-évaluation du fonds et des données qualitatives examinant comment et pourquoi les dysfonctionnements observés sont apparus.

Pour réaliser notre collecte de données, nous avons eu recours à l'entretien semi-directif, l'enquête quantitative et l'observation directe. Ces trois (3) méthodes nous ont permis de réaliser une triangulation des données primaires et secondaires.

a. L'entretien semi-directif

Les entretiens semi directifs sont également appelés entretiens qualitatifs ou approfondis. Ils permettent d'avoir une compréhension plus large du projet analysé.

Ces entretiens ont concerné notre premier type d'acteurs composé du personnel de la Direction Femmes, Genre et Développement (DFGD) de l'Union Africaine et des agents du département des finances et du bureau du conseiller juridique qui interviennent dans la gestion du Fonds. Ces acteurs étant les principaux dans la chaîne de gestion du FFA, nous avons eu recours à eux afin d'avoir une idée de la perception du suivi-évaluation au sein de la direction du fonds, la cartographie globale et précise du fonctionnement du suivi-évaluation du fonds, la planification et la mise en œuvre du suivi-évaluation du fonds ; l'organisation des activités de suivi-évaluation, la fréquence des réunions et des difficultés rencontrées dans le déroulement du suivi-évaluation. En tout neuf (9) acteurs ont été interrogés. Dans ce sens des questions ont été posées sur la planification, l'organisation, la direction et le contrôle du système de suivi-évaluation.

Ces entretiens ont été réalisés sur la base d'un guide d'entretien disponible à l'annexe 1 du document.

b. L'enquête quantitative

Il ressort également de notre méthode de collecte un aspect quantitatif caractérisé par des questions spécifiques et fermées avec proposition de réponses à choix multiples. Ceci permet d'avoir une analyse statistique des réponses.

La méthode d'échantillonnage que nous avons utilisé dans le cadre de notre analyse quantitative est la méthode convenance qui est une méthode de type non probabiliste.

Elle a concerné le second composé des ministères en charge du genre des Etats membres dans les cinq (5) régions de l'Afrique (à raison d'un Etat par région). Ceux si sont, dans le cadre du projet, à la fois bénéficiaires des subventions et impliqués dans le suivi des projets bénéficiaires (ONG). Elle a également pris en compte le troisième type d'acteurs composé des ONG bénéficiaires des subventions qui à leur tour sont appelés à exécuter les projets en faveur de l'autonomisation des femmes sur le terrain.

La taille de notre population d'étude s'élève à vingt (25) acteurs. N'ayant pas les moyens de nous déplacer dans chacun des Etats concernés, le questionnaire a été envoyé par courriers électroniques. Aussi, en raison de la limite de temps dont nous disposons pour mener notre enquête et de la difficulté d'accès à internet dans certaines contrées ciblées (vue que les questionnaires des bénéficiaires se sont

déroulés sur la base d'un questionnaire envoyé par mail), vingt-et-un (21) acteurs ont été effectivement interrogés. Le tableau 7 présente de façon détaillée notre échantillon.

Tableau 7 Echantillon des personnes enquêtées

N°	Type d'acteurs interrogés	Nombre prévu	Nombre touché
1	Ministères en charge du genre et de la promotion de la femme du Togo (Afrique de l'Ouest), Rwanda (Afrique de l'Est), Mauritanie (Afrique du Nord), Gabon (Afrique du Centre), Namibie (Afrique du Sud).	05	05
2	Coordonnateurs de projets bénéficiaires	20	16
Total		25	21

Le recours à ces acteurs a pour but d'avoir leur perception sur la gestion du suivi-évaluation du fonds, les difficultés rencontrées dans le circuit d'information et de remontée des données au niveau de l'équipe de projet, le suivi et l'évaluation de ces projets et les forces et faiblesses qu'ils relèvent dans le fonctionnement et la performance du suivi-évaluation.

Le questionnaire est disponible à l'annexe 2 du document.

c. L'observation directe

Selon Joëlle Berrewaerts (Berrewaerts, s. d.), l'observation permet de recueillir des informations sur les comportements non-verbaux des sujets. Il s'agit d'un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence orientée par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations.

Cette phase a été matérialisée par le stage que nous avons effectué durant quatre (4) mois au sein de la DFGD de la CUA. Le stage nous a permis de mieux connaître et comprendre le projet du FFA de l'extérieur, de se familiariser avec son fonctionnement et d'en déterminer les failles.

Nous avons eu recours à une observation systémique. Ainsi, nous avons observé entre autres la fréquence des réunions de coordination, la fréquence des activités de suivi et l'utilisation des informations du suivi. Le tableau 8 présente la grille d'observation utilisée.

Tableau 8 Grille d'observation

N°	Activités observées	Résultats
1.	Fréquence des réunions de coordination	
2.	Fréquence des activités de suivi-évaluation	
3.	Utilisation des informations du suivi pour la prise de décision	

3.3 Traitement et analyse de données

Le traitement et l'analyse des données ont été effectués selon l'approche quantitative et qualitative.

3.3.1 Analyse qualitative des données

Pour la démarche qualitative, nous avons analysé le contenu des données recueillies en lisant les réponses fournis par les enquêtés et en les classant par sous thématiques selon l'ordre proposé dans le guide d'entretien. Nous avons eu recours au logiciel Microsoft Word pour le traitement de texte. Cela nous a permis d'avoir la perception du suivi-évaluation par la coordination du fonds et d'identifier les causes des dysfonctionnements remarqués dans la gestion du suivi-évaluation.

3.3.2 Analyse quantitative des données

En ce qui concerne, la démarche quantitative, nous avons eu recours au logiciel Microsoft Excel pour les calculs des moyennes et la création des graphiques illustratifs de nos résultats. Ceci nous a permis d'identifier les forces et faiblesses de la gestion du suivi-évaluation du FFA, de sa performance et de proposer les solutions adaptées.

3.4 Apport du stage sur le mémoire et le projet professionnel

Le stage de 15 semaines au sein de la DFGD nous a permis de définir clairement notre thème de recherche et de le développer. Il nous a permis de mettre en œuvre notre méthodologie à travers la recherche documentaire, le développement des outils de collecte de données et la réalisation de la collecte des données. Le rapport d'évaluation du FFA produit à la fin de celui-ci nous a permis de réaliser 75% des activités nécessaires à la rédaction de ce mémoire. Nous avons validé le plan de rédaction et rédigé les 2 premiers chapitres du document.

Cette période d'immersion nous a permis de renforcer nos capacités en matière d'identification et de rédaction de projet ; de planification, de gestion axée sur les résultats et suivi-évaluation des projets et programmes de développement.

En outre, ce stage nous a permis d'acquérir de nouvelles compétences et expériences en matière d'égalité genre et de l'autonomisation des femmes en Afrique. L'accès à la documentation sur les politiques et programmes en faveur de l'autonomisation des femmes en Afrique nous a permis de passer en revue les différents moyens pour autonomiser les femmes et d'en savoir davantage sur l'intervention des organisations internationales dans le financement des projets des femmes en Afrique. Le fait d'avoir eu accès à la documentation sur le fonds pour les femmes africaines nous a permis de mieux cerner ce projet, sa structure, son fonctionnement ainsi que ses impacts sur la condition des femmes dans les différents Etats membres de l'UA. Nous avons également eu accès aux différents acteurs en présence sur ce projet surtout au niveau des Etats membres des 5 régions de l'Afrique couvertes par le projet. Ces éléments ont été d'une grande utilité pour la production d'un rapport d'évaluation du FFA et pour notre analyse autour du système de suivi-évaluation.

Aussi, travailler au sein d'une institution d'envergure continentale, en définitive, nous a fait avoir une plus large vision sur la pratique des projets de développement en général et sur la question de l'autonomisation des femmes africaines en particulier. Il a également suscité notre intérêt à élargir le champ de notre recherche à une analyse sur les autres moyens d'autonomisation possibles et efficaces en Afrique.

Pour ce qui est du projet professionnel, les acquis de notre stage nous ont permis de mener des réflexions et de proposer un « **projet d'appropriation du suivi-évaluation axé sur les résultats par les ONG intervenants dans l'autonomisation des femmes au Togo** ».

3.5 Difficultés et limites de la recherche

Nonobstant, la rigueur scientifique appliquée dans la conduite de notre recherche, nous pensons tout de même qu'elle a quelques difficultés et limites qu'il convient de relever :

- ✓ La première est relative au temps dont nous avons disposé pour la collecte des données. Il a été relativement court (12 semaines) et ne nous a pas permis d'exploiter toute la documentation nécessaire et d'interagir avec l'ensemble des acteurs prévus dans notre échantillon.
- ✓ La deuxième est relative à la difficulté d'accès aux ouvrages théoriques qui portent sur le suivi-évaluation axé sur les résultats. La majeure partie de la documentation trouvée étant payante, nous avons plus fait recours aux documents de travail des organisations professionnelles de gestion de projet et des partenaires en développement.
- ✓ La troisième est relative à la qualité des données collectées. Le personnel ayant travaillé sur le FFA est composé pour la plupart de contractuels, volontaires et stagiaires et non du staff régulier. En conséquence, il a été difficile de collecter des données exhaustives vues que la plupart des personnes qui ont contribué à la mise en œuvre du projet depuis 2011 n'étaient plus présentes. Aussi, les documents ayant servis à la revue documentaire ont présenté parfois des incohérences en terme de données sur les activités réalisées et les rapports d'exécution. Le rapport des 2 missions de terrain effectuées en 2016 pour le suivi des projets bénéficiaires (de 2011-2013) présente des risques que les données recueillies soient peu fiables parce que les visites ont été réalisées des années après leur mise en œuvre.
- ✓ La dernière est liée à la taille un peu réduite de notre échantillon en raison de la difficultés d'accès aux personnes ressources surtout au niveau des ministères du genre et des projets bénéficiaires.

Chapitre 4. Présentation des résultats et recommandations

Les trois premiers chapitres de notre analyse nous ont permis de poser la problématique de la performance du suivi-évaluation du FFA, de présenter la littérature et de décliner nos axes méthodologiques. Dans ce chapitre, nous présentons les résultats de notre collecte à partir des objectifs de notre étude, l'analyse critique de nos résultats et les pistes d'amélioration.

4.1 Présentation des résultats

Les facteurs de l'inefficacité du suivi-évaluation du FFA et la synthèse des forces et faiblesses du système de suivi-évaluation sont présentés ici.

4.1.1 Les facteurs de la non performance du suivi-évaluation du FFA

a. L'importance accordée au suivi-évaluation par les acteurs du FFA

Il s'agit ici de vérifier l'importance que les parties prenantes accordent au suivi-évaluation pour l'efficacité et la réussite du fonds pour les femmes africaines.

58,33% des répondants affirment que le suivi-évaluation est très important dans la réussite du FFA contre 41,67% qui trouve que c'est important.

Le tableau 9 présente la perception du suivi-évaluation.

Tableau 9 Résultat de l'analyse de la perception

N°	Acteurs	Perception			
		Très important	Important	Peu important	Pas important
1.	Equipe du FFA	60%	40%	0%	0%
2.	Personnel du département des finances	100%	0%	0%	0%
3.	Personnel du bureau du conseiller juridique	100%	0%	0%	0%
4.	Ministères en charge du genre	40%	60%	0%	0%

Néanmoins certains répondants estiment que l'UA étant un organe politique et non technique le mécanisme de suivi-évaluation doit être confié aux Communautés Economiques Régionales (CER) et aux ministères en charge de la promotion du genre au niveau de chaque Etat. Donc pour ces derniers le suivi-évaluation est important mais pas applicable au niveau de la DFGD.

b. La gestion du suivi-évaluation du FFA

Nous avons analysé ici la planification, l'organisation, la direction et le contrôle du système de suivi-évaluation du FFA.

✓ La planification du suivi-évaluation

Nous avons vérifié à ce niveau l'existence d'un certain nombre d'outils indispensable au fonctionnement du système de suivi-évaluation à savoir : le plan de suivi-évaluation, les plans de travail annuel, les indicateurs et les ressources matérielles et financières affectées au suivi-évaluation.

De la consultation des documents du Fonds, des réponses fournies par les responsables du fonds, il ressort que le FFA ne dispose pas d'un plan de suivi-évaluation clairement élaboré. Les indicateurs de mesure des résultats et impacts du projet ne sont pas définis et il n'y a pas de ressources allouées au suivi-évaluation.

Le personnel de la DFGD se réfère au plan de travail annuel de toute la direction pour mener les activités mais dans celui-ci les indicateurs ne sont pas définis clairement rendant la planification peu performante. Les résultats attendus sont certes bien ressortis mais sans indicateurs, le niveau d'atteinte de ces résultats ne peut être mesurés. Or la définition des indicateurs est un élément fondamental de la planification du suivi-évaluation axé sur les résultats.

Aussi, contrairement aux 1% des contributions des Etats membres de l'UA constituant le budget prévisionnel du FFA, seul 0,5% de ces contributions sont effectivement allouées au fonds rendant ainsi les ressources financières insuffisante. Presque la totalité du budget est consacré à l'octroi des subventions sans prendre en compte les frais de gestion incluant le suivi-évaluation dans la planification. Ceci impacte également le mécanisme de suivi-évaluation mis en place au niveau national. Les Etats membres qui sont sensés mettre en place des comités nationaux de suivi-évaluation ont été dans l'incapacité à remplir cette mission en raison du manque de budget affecté à cette activité.

✓ L'organisation du suivi-évaluation

Nous avons vérifié à ce niveau l'existence d'un certain nombre d'outils indispensable au fonctionnement du système de suivi-évaluation à savoir : l'existence d'une cellule de suivi-évaluation opérationnelle, l'existence d'un chargé de suivi-évaluation possédant des compétences requises et ayant des attributions claires, l'existence des rapports d'activités réguliers et l'existence des points focaux sur le terrain.

Sur l'existence d'une cellule de suivi-évaluation, deux (2) agents du personnel de la DFGD ont été affectés à la gestion du projet et occupent respectivement les postes de fonctionnaire principal et d'assistante administrative. Ceux-ci ne sont pas recrutés sur le Fonds donc ils travaillent au même moment sur d'autres projets de la direction. Selon le fonctionnaire principal qui coordonne le projet : « *le FFA est considéré comme une action au sein de la direction donc il n'y a pas de personnel recruté et dédié à 100% à sa gestion* ». Toutefois, le personnel est régulièrement appuyé par des volontaires, stagiaires et des agents des autres départements de la CUA (Département du conseiller juridique et département des finances essentiellement) qui viennent à la direction pour respectivement un an pour les premiers, 3 à 6 mois au plus pour les second et dès que disponible pour les troisièmes. Le schéma ci-après illustre la structure actuelle de l'équipe du fonds au sein de la DFGD.

En outre, dans la logique d'intervention du fonds il avait été prévu au rang des structures devant intervenir dans sa gestion qu'un comité de pilotage soit mis en place pour appuyer techniquement la DFGD dans la sélection des projets bénéficiaires, le suivi-évaluation et toutes autres missions liées au bon fonctionnement et au succès du fonds. Mais à la question de savoir si le comité a été mis en place,

les répondants affirment que non. Ils ont également répondu qu'il n'existe ni de cellule de suivi-évaluation ni de chargé de suivi-évaluation au sein de la DFGD et au sein du FFA.

Pour ce qui est des rapports d'activités, les répondants affirment que les rapports d'activités sont produits mais ne sont pas réguliers en raison de la faiblesse des données recueillies sur le terrain (faible production des rapports par les projets bénéficiaires).

Sur l'existence de points focaux au niveau des Etats, les Ministères et coordonnateurs de projets enquêtés à 79,17% ont affirmé qu'il n'existe pas de points focaux contre 20,83% qui ont répondu qu'il en existe.

Il ressort en effet de notre revue documentaire que les ministères en charge du genre ont été chargés de mettre en place des comités nationaux dont la mission est d'assurer le suivi-évaluation des projets bénéficiaires. Mais à ce jour seulement 5 Etats sur les 43 subventionnés ont rendu opérationnel ces comités.

Par ailleurs, un instrument de gouvernance est prévu sur le Fonds en vue de définir les procédures de sélection et d'octroi des subventions. Les procédures prescrites ne sont très souvent pas respectées selon l'équipe de projet.

✓ La direction du suivi-évaluation

Nous avons vérifié à ce niveau l'existence d'un certain nombre d'outils indispensables au fonctionnement du système de suivi-évaluation à savoir : l'existence d'une coordination des activités de suivi-évaluation, l'organisation régulière des réunions de coordination et la suite donnée par les responsables du FFA aux données recueillies.

Il ressort de notre grille d'observation que les réunions de travail sur le suivi du fonctionnement du Fonds ne sont pas régulières. L'équipe du projet n'étant pas exclusivement dédiée au fonds, le coordinateur (fonctionnaire principal) est souvent pris sur plusieurs autres activités et programmes. Ainsi la plupart des activités telles que le suivi des activités, la mise à jour de la base de données sur les projets reçus, approuvés et subventionnés, la documentation des résultats sont menées par les volontaires et stagiaires.

Les enquêtés ont relevé un problème de communication entre l'équipe du projet et les comités nationaux existant. Selon un répondant parmi les Ministères « *les réponses à nos mails prennent parfois plus d'un mois et pour certains nous n'en recevons même pas* ».

✓ Le contrôle du suivi-évaluation

Nous avons vérifié à ce niveau l'existence d'un certain nombre d'outils indispensables au fonctionnement du système de suivi-évaluation à savoir : l'existence des activités de suivi, l'implication de toutes les parties prenantes dans les activités de suivi et la documentation des rapports.

Les responsables du fonds dans le cadre des entretiens ont relevé que des indicateurs n'ont pas été clairement définis à la base pour faciliter le suivi des activités. Aussi, ils ont notifié qu'un chargé de suivi-évaluation n'est pas recruté sur le FFA et que les travaux de suivi sont à la charge du personnel non permanent (stagiaire et volontaire).

S'agissant des ministères en charge du genre prévus comme points focaux sur les activités de suivi-évaluation des projets subventionnés, ils sont très peu impliqués dans cette fonction. Sur les 43 Etats membres dans lesquels le financement a été effectif, seuls 5 ont fait montre de dynamisme à ce propos.

c. La performance du suivi-évaluation du FFA

Sur la base des enquêtes réalisés, il ressort des résultats des forces et faiblesses de la performance du FFA présentées selon les indicateurs de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité.

✓ La pertinence du suivi-évaluation du FFA

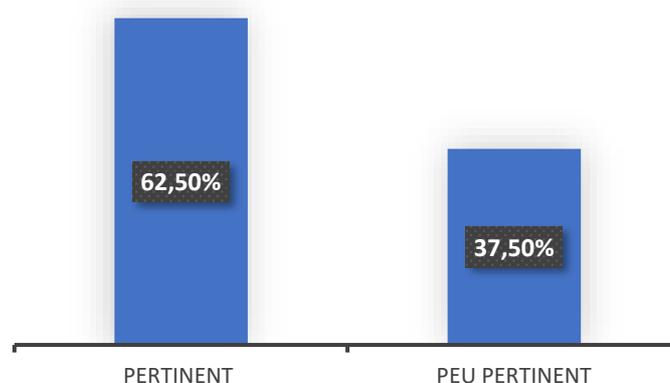
L'objectif visé par le suivi-évaluation est de fournir des informations précises, exactes et fiables aux différentes parties prenantes au projet. Nous avons donc vérifié si le système de suivi-évaluation du FFA permet de fournir des données répondant au besoin en informations des prenantes.

Selon les résultats de l'enquête quantitative 62,50% des répondants se sont accordés à dire que la gestion du FFA est peu pertinente contre 37,50% qui pense qu'il l'est. Ils affirment qu'en raison de l'absence de plan de suivi-évaluation performant avec des indicateurs précis il est difficile de s'appuyer sur la pertinence des données fournies. Un agent du département des finances affirme dans ce sens qu'« au niveau du département des finances, nous attendons des résultats concrets des projets mis en œuvre en vue de justifier les décaissements des fonds au comité des représentants permanents (COREP)¹ qui cherche à voir ce à quoi sert les contributions des Etats membres. Ces données ne sont pas souvent fournies c'est ce qui justifie notre réticence à faire de nouveaux décaissements ».

Toutefois, pour certains répondants la pertinence des informations peut être démontrée à travers l'utilisation des indicateurs mis en place par l'UA pour mesurer l'égalité du genre et l'autonomisation des femmes sur le continent.

Le graphique 9 illustre le résultat de la pertinence du FFA.

Figure 9 Représentation graphique du résultat d'analyse de la pertinence du suivi-évaluation du FFA



✓ L'efficacité du suivi-évaluation du FFA

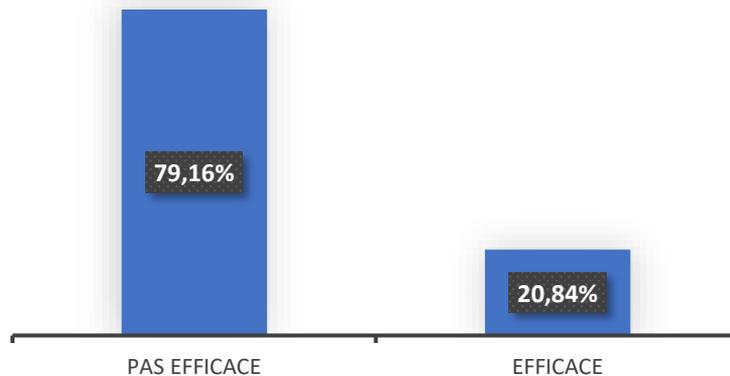
Ici, les répondants ont affirmé à 79,16% que le suivi-évaluation du FFA n'est pas efficace. Ils affirment que le niveau d'atteinte des objectifs du fonds est insuffisant.

Selon les responsables du fond, les informations devant servir à la prise de décision pour orienter la coordination du projet sont peu pertinentes et le circuit de collecte des données non opérationnel. Néanmoins l'existence de quelques rapports notamment le rapport de mission de terrain effectué en 2016 pour faire le suivi des projets subventionnés sur le terrain ont permis de documenter quelques résultats probants.

¹ Un organe de l'UA composé des missions diplomatiques de tous les Etats membres de l'UA

Le graphique 10 illustre le présent résultat.

Figure 10 Représentation graphique du résultat d'analyse de l'efficacité du suivi-évaluation du FFA



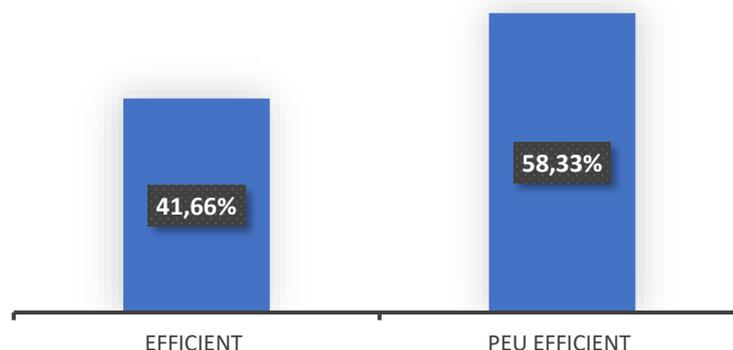
✓ L'efficacité du suivi-évaluation

A ce niveau, il s'est agi d'analyser le niveau d'atteinte des résultats par rapport aux moyens mis à la disposition de la DFGD.

Comme présenté plus haut, il ressort des documents et des entretiens que le FFA ne bénéficie pas de la totalité des ressources prévues pour son budget. En effet au lieu de 1% des contributions des Etats membres, seulement 0,5% du budget de fonctionnement de la CUA a été affecté au fonds. Ce budget utilisé dans sa quasi-totalité pour subventionner les projets ne prévoit aucune ligne pour les activités de suivi-évaluation. Les responsables reconnaissent quand même que des efforts sont faits pour obtenir des résultats malgré le manque d'affectation budgétaire. Dans ce sens le coordinateur affirme que « Avec le faible budget que nous recevons pour la gestion du FFA, nous arrivons tout de même à produire des résultats non négligeables ».

Au niveau des enquêtés 58,33% affirment que le suivi-évaluation est peu efficace contre 41,66% qui pensent que des efforts sont quand même fait au niveau de la DFGD. La figure 11 présente un récapitulatif de ce résultat.

Figure 11 Représentation graphique du résultat d'analyse du suivi-évaluation du FFA



✓ La durabilité du suivi-évaluation

La durabilité d'un système de suivi-évaluation tient à deux (2) principaux facteurs notamment une bonne connaissance du système et une implication de toutes les parties prenantes.

75% des enquêtés affirment ne pas connaître les procédures internes de suivi-évaluation du FFA et les Ministères affirment spécifiquement ne pas être impliqué dans le processus de suivi-évaluation.

En ce qui concerne le renforcement des capacités des ONG bénéficiaires, les répondants (les coordinateurs de projet) ont, sur la question de savoir les difficultés rencontrées dans l'exécution de leurs projets, relevé entre autres la difficulté à documenter les résultats et évaluer les impacts de leurs actions sur le terrain. Ils ont affirmé n'avoir pas reçu de formation en ce sens. Néanmoins certains ont reconnu en avoir reçu de la part de leurs ministères en charge du genre.

d. L'environnement du FFA

Il s'agit ici de faire une analyse de l'environnement du FFA en regardant de près les acteurs influençant la performance de celui-ci.

✓ L'Union Africaine et les Etats membres

Ici il est important de soulever le caractère éminemment politique de l'UA qui parfois empêche ses organes de gérer les projets efficacement. Or la CUA étant considéré comme la cheville ouvrière de l'UA est plus un organe technique mais qui demeure influencé par le côté politique de l'UA.

En effet, le manque d'adhésion réelle de certains Etats membres au FFA, justifié par exemple par la faiblesse des contributions, les disparités constatés dans la soumission des propositions de projets par région, l'absence d'appui à la mise en œuvre et à la visibilité du Fonds au niveau national est un handicap majeur à soulever.

Aussi, les Etats membres n'ont aucune obligation de résultat envers l'institution ; ceci au nom du principe de courtoisie internationale qui régit les organisations interétatiques et qui exclut dans une certaine mesure le recours à des méthodes coercitives en cas de non-respect des engagements pris par les Etats.

Dans ce sens 75% des répondants ont affirmé que l'influence du politique dans la gestion du FFA n'est pas en faveur de son efficacité.

✓ La Commission de l'Union Africaine et la DFGD

Au niveau de la CUA, il existe des facteurs qui ne favorisent pas la performance du FFA qu'il est important de relever.

D'une part, nous pouvons évoquer le manque d'autonomie de la DFGD dans la gestion du FFA. La direction se limite à proposer les appels à proposition et à veiller au fonctionnement quotidien du fonds tandis que l'approbation des appels, la sélection des projets et la validation du financement dépendent du comité de pilotage, du bureau du conseiller juridique, du département des finances et du président de la commission. La célérité dans le traitement des propositions et le respect des délais dépendent donc de la disponibilité de ces entités. Les répondant affirment donc à 83% qu'il y a une lourdeur dans le processus de subvention.

Aussi la faiblesse des ressources financières (budget insuffisant), humaines (absence de personnel affecté exclusivement à la gestion du fonds et la non implication des CER et des ministères en charge du genre dans le suivi des projets bénéficiaires) et techniques (manque de compétences en suivi-évaluation, mobilisation des ressources, gestion financière et communication dans l'équipe du fonds) causent d'énormes défaillances dans la performance du fonds.

4.1.2 Synthèse de l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces du suivi-évaluation du FFA

Les résultats des entretiens et des enquêtes ont permis de relever les forces et faiblesses du suivi-évaluation du FFA à partir de la matrice FFOM. Les résultats sont présentés dans le tableau 10.

Tableau 10 Matrice de l'analyse FFOM du système de suivi-évaluation du FFA

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'une équipe de coordination des activités du FFA ; ▪ Expérience du personnel de la DFGD en matière de gestion axée sur les résultats ; ▪ Existence d'un logiciel de planification et de suivi-évaluation des projets (AMERT) ▪ Existence d'un bon cadre de collaboration entre la DFGD et les ministères du genre des Etats membres ; ▪ Forte expérience des CER et des Etats membres en matière de suivi-évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence d'un chargé de suivi-évaluation ; ▪ Absence d'un mécanisme de suivi-évaluation opérationnel ; ▪ Le non fonctionnement des comités nationaux ; ▪ Insuffisances des ressources financières ; ▪ Faible planification des activités de suivi-évaluation impliquant toutes les parties prenantes ; ▪ Faible soumission des rapports ; ▪ Circuit d'information et de remontée de données peu performant ▪ Difficulté à renseigner les effets et impacts des projets subventionnés sur le terrain.
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réitération de l'engagement des Etats membres en faveur de l'autonomisation des femmes à travers l'Agenda 2063 de l'UA et l'adoption de la nouvelle stratégie de l'UA pour l'égalité genre et l'autonomisation des femmes en Afrique ; ▪ Décision de transformation du FFA en fonds fiduciaires (fonds multi donateurs) ; ▪ Disponibilité des ressources humaines qualifiées en gestion de projet sur le continent et au sein de la CUA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque de ressources financières ; ▪ Faible appropriation du Fonds par les partenaires nationaux ; ▪ Perte de confiance des parties prenantes (Partenaires, Etats membres, ONG bénéficiaires)

4.2 Analyse critique

Aux regards des résultats présentés plus haut, plusieurs dysfonctionnements amenuisent la performance du système de suivi-évaluation du FFA.

La faible planification du suivi-évaluation avec la non définition des objectifs précis et des indicateurs clairs affecte la pertinence des données fournies parce que ceux-ci répondent peu au besoin en information des parties prenantes. Ceci s'illustre par la difficulté de l'équipe à documenter les résultats et effets concrets des projets exécutés par thème sur le terrain en raison, entre autres, du fait que les comités nationaux qui font office de points focaux suivi-évaluation ne sont pas opérationnels dans la grande majorité des Etats membres. Cela influe également sur la mesure du niveau d'atteinte des objectifs et met à mal l'efficacité même du système mis en place. Par ailleurs, les failles soulevées dans la coordination du fonds peuvent être reliées à la non pertinence des informations fournies par le suivi-évaluation.

Une bonne planification du suivi-évaluation ne saurait se faire sans l'œil avisé d'un chargé de suivi-évaluation. Or comme soulevé plus l'équipe du projet n'a pas en son sein un chargé de suivi-évaluation et cela affaiblit considérablement la gestion du suivi-évaluation du projet dans son ensemble. Le personnel dédié à la gestion du FFA étant en nombre réduit, les activités de suivi-évaluation sont confiées au personnel non permanent, composé de stagiaire et de volontaire, qui n'ont pas toujours les compétences pour assurer les activités de suivi. Aussi ces derniers n'étant présents que périodiquement (3 à 6 mois pour les premiers et 1 an pour les seconds), l'on est en face d'un cycle de perpétuel recommencement. Il se pose un problème de cohérence dans la documentation disponible qui se manifeste par la variation des données dans les documents. Ces défaillances organisationnelles constatées viennent non seulement impacter la fiabilité des données, mais également alourdir le processus et causer des retards énormes dans la réalisation des activités de suivi ainsi que dans la mise en œuvre globale du projet.

La fonction de contrôle dans le fonctionnement du suivi-évaluation du FFA comporte également beaucoup de faiblesses partant du fait que des indicateurs n'ont pas été clairement définis à la base pour faciliter le suivi des activités. Que suivre ? et comment suivre ? si aucun repère n'est défini à l'avance. Conduire les activités de suivi-évaluation sans indicateurs reviendrait à naviguer sans boussole. Le manque de compétence en suivi-évaluation au sein de l'équipe du fonds relevé plus haut crée certes une inconstance dans le contrôle du système, mais la définition des objectifs et indicateurs réduirait sensiblement les marges d'erreurs dans la mise à disposition des données. Ceci donnerait tout un sens au suivi considéré comme un outil d'aide à la prise de décision car elle permettrait de fournir des informations vraies et fiables pour orienter les ajustements adaptés à l'atteinte des résultats et impacts voulus par le FFA. Ce qui n'est malheureusement pas le cas des données collectées par l'équipe du projet lors des deux (2) missions de terrain réalisées en 2016 aux fins de suivi et d'évaluation des projets liés aux thématiques de 2011 et 2012. Dans le rapport sanctionnant ces deux missions, il a été relevé que l'absence des indicateurs de suivi, la faible planification des activités de suivi et le retard accusé dans l'organisation de ladite mission n'ont pas permis de relever les données fiables car les projets sur lesquels ont porté la mission étaient déjà clôturés quatre (4) ans plus tôt.

En ce qui concerne la coordination des activités de suivi-évaluation du fonds, elle est capitale dans la réussite du suivi-évaluation axée sur les résultats en particulier et du FFA en général. Les résultats issus de l'observation du FFA montre la rareté des réunions de coordination et le peu d'implication de l'ensemble des parties prenantes. Ce résultat devrait tout de même être nuancé en raison de l'organisation des réunions du Comité Technique Spécialisé (CTS) sur le genre et l'autonomisation des femmes en Afrique. Cette rencontre réunit les ministères et experts du genre de tout le continent et

sert de cadre de discussion autour des données recueillies dans le cadre de la mise en œuvre du fonds, d'écouter les Etats sur les difficultés rencontrées sur le terrain dans la mise en œuvre des activités de suivi des projets bénéficiaires et d'identifier ensemble des pistes d'amélioration. Le seul bémol à ces rencontres est qu'elle n'implique pas directement les projets bénéficiaires.

S'agissant de la mise en place des comités nationaux agissant comme points focaux sur les activités de suivi-évaluation des projets subventionnés, ils existent dans très peu d'Etats (5 comités fonctionnels sur 43 Etats). Ceci fait montre de la faible implication des Etats dans cette fonction. Cette situation influe énormément sur la disponibilité et la qualité des données de terrain, la documentation des résultats et effets réels du fonds, la visibilité des activités du fonds dans les Etats membres et la crédibilité des ONG auprès des femmes bénéficiaires sur le terrain.

Il convient de reconnaître que la majeure partie des défis relevés ci-haut trouve leur cause profonde dans le manque de ressources financières allouées au fonctionnement du FFA incluant les activités de suivi-évaluation. La bonne planification du système de suivi-évaluation, le recrutement d'un chargé de suivi-évaluation, l'implication des Etats membres dans le succès des activités de suivi-évaluation, la tenue irrégulière des réunions de coordination et le fonctionnement des comités nationaux, pour ne citer que ceux-là, passent par la mise à la disposition de la DFGD des ressources adaptées pour mener à bien sa mission.

En définitive, les faiblesses relevées dans la gestion du suivi-évaluation du FFA influencent considérablement la performance et porte un coup à sa pertinence, son efficacité, son efficience et sa durabilité. L'amélioration de ces facteurs précités permettra une amélioration globale de la performance du projet. Pour ce faire les forces et opportunités relevés dans l'analyse FFOM du système de suivi-évaluation doivent être mises à contribution pour permettre de juguler les différents problèmes existants dans le fonctionnement celui-ci. Cela contribuera véritablement à donner un nouveau souffle à la performance du FFA qui produira ainsi les impacts voulus sur l'autonomisation des femmes en Afrique.

Nous ne saurions donc boucler cette analyse sans formuler une série de recommandations pour améliorer l'efficacité du système de suivi-évaluation.

4.3 Pistes de solutions pour améliorer le système de suivi-évaluation et limites de la recherche

L'analyse des résultats nous a fait identifier six (6) dysfonctionnements majeurs. Les solutions que nous proposons s'orientent autour de ses dysfonctionnements.

4.3.1 Sur l'absence d'un chargé de suivi-évaluation

Nous recommandons le recrutement d'un chargé de suivi-évaluation pour permettre au FFA d'améliorer son suivi-évaluation et ainsi de renforcer l'efficacité globale du projet. Le chargé de suivi-évaluation viendra également renforcer l'équipe du FFA dont la ressource humaine est insuffisante. Pour ce faire, une ligne budgétaire doit être prévue pour le suivi-évaluation dans le budget de fonctionnement du FFA.

4.3.2 Sur l'absence d'un mécanisme de suivi-évaluation opérationnel

Nous recommandons qu'un nouveau système de suivi-évaluation axé sur les résultats soit mis en place pour la seconde phase du fonds. Pour ce faire des indicateurs spécifiques, mesurables, atteignables et réalisables devront être définis dans un cadre impliquant toutes les parties prenantes. Ainsi, il y aura une appropriation effective du système de suivi-évaluation à tous les niveaux.

4.3.3 Sur l'insuffisance des ressources financières

Nous recommandons le recrutement d'un chargé de mobilisation des ressources dont le rôle sera d'élaborer un plan de mobilisation et de le mettre en œuvre. Il devra s'assurer que les Etats membres s'acquittent davantage de leurs contributions afin de permettre au budget du FFA d'atteindre la fourchette des 1% du budget de fonctionnement de la CUA tel que prévu. Ce plan devra également prendre en compte le recours à des fonds additionnels en basant la stratégie de mobilisation sur la visibilité des résultats obtenus lors de la première phase du FFA.

4.3.4 Sur le non fonctionnement des comités nationaux

Nous recommandons d'impliquer les ministères en charge du genre dans le processus de planification du suivi-évaluation en vue d'une meilleure appropriation et de la mise en place des comités dans tous les Etats bénéficiaires des subventions. Aussi, le renforcement des capacités sur le suivi-évaluation axé sur les résultats et la mise à disposition des ressources financières pour la rémunération des comités serait un élément de motivation certain.

4.3.5 Sur la faible soumission des rapports

Nous recommandons que le faible taux de soumission de rapports par les bénéficiaires soit résolu par un renforcement de capacités des ONG bénéficiaires. Il faut accroître les ressources pour appuyer le renforcement de capacités requises, l'encadrement et le renforcement institutionnel. Dans ce sens, il s'avère important d'organiser dès le lancement du thème d'une année x, des sessions d'information et de formation sur la thématique, les attentes de la CUA, les indicateurs et comment documenter les résultats et impacts du thème. Ceci permettrait d'accroître la pertinence des projets à soumettre d'une part et d'autre part d'augmenter le taux de soumission des rapports ainsi que leur qualité en terme de résultats.

4.3.6 Sur le circuit d'information et de remontée de données peu performant

Nous recommandons qu'un plan de communication soit élaboré afin d'améliorer la communication interne du projet. Ce plan devra proposer le recrutement d'un chargé de communication qui mettra en œuvre toutes les activités nécessaires pour une meilleure communication aussi bien à l'interne qu'à l'externe du projet. Aussi, il est important que les besoins en information soient précisés à tous les niveaux pour faciliter la coordination du circuit d'information et la disponibilité des données nécessaires.

Chapitre 5. Projet d'appropriation du suivi-évaluation axé sur les résultats par les ONG intervenant dans l'autonomisation des femmes au Togo

La présente section consacrée à la présentation de notre projet professionnel découle du diagnostic que nous avons établi à partir de notre recherche. Les différents problèmes constatés dans la gestion du suivi-évaluation du FFA nous a permis de comprendre que les organisations de défenses des droits des femmes jouent un rôle important dans la chaîne d'information et de remontée des données sur l'état des lieux de l'autonomisation des femmes dans les Etats membres de l'UA. Elles ont dans ce sens besoin d'être outillées pour rendre disponibles les données nécessaires à l'orientation des actions de l'UA et autres partenaires en développement en faveur de l'autonomisation des femmes, d'où le présent projet.

5.1.1 Contexte et justification

Le Togo est un pays de l'Afrique l'Ouest qui s'étend sur une superficie de 56.600 km² et a une population de 7.000.000 d'habitants selon le dernier recensement général de la population et de l'habitat (RGPH4) de 2010. Les femmes représentent plus de la moitié de la population totale notamment 50,7%.

Pendant longtemps les femmes ont été considérée comme les leviers de l'économie togolaise de par leurs activités. Elles ont toujours joué un rôle essentiel. Moteur de l'économie et de la vie active, elles mettent leur savoir-faire et leur énergie au service du pays. Cependant, l'on remarque paradoxalement que sur 55,1% de la population vivant sous le seuil de pauvreté, les femmes sont les plus touchées. Cette situation est relative à plusieurs indicateurs tant économiques, sociaux, civils et politiques sur lesquels il faut agir pour améliorer la condition de la femme togolaise.

Dans cette logique, des efforts sont continuellement fournis au niveau du gouvernement et ses partenaires en développement. Au niveau de l'Etat, différents projets et programmes sont mis en œuvre par le biais du Ministère en charge de l'action sociale et de la promotion de la femme (MASPF) en vue de réduire les inégalités entre hommes et femmes, lutter contre les violences faites aux femmes, améliorer l'accès des filles à l'éducation, accroître l'accès des femmes aux intrants agricoles et au crédit et améliorer leur représentativité dans les instances de décision. Ce sont autant de facteurs sur lesquels l'Etat togolais essaye d'apporter des solutions en vue d'atteindre ses engagements pris en matière d'autonomisation des femmes. Pour ce faire, le Togo a recours aux appuis des partenaires en développement. Ces efforts restent malheureusement encore faibles et peu efficaces face aux grands défis à relever pour l'atteinte de l'égalité genre et l'autonomisation des femmes.

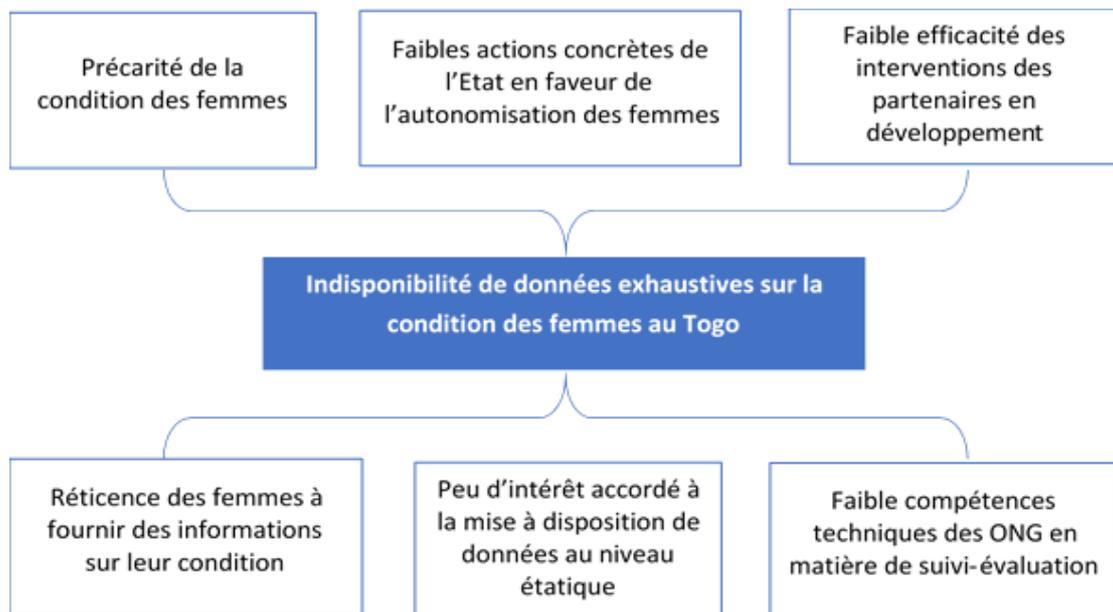
Plusieurs raisons sont à la base de l'inefficacité des interventions proposées par l'Etat et ses partenaires en développement. Au rang de ceux-ci, il se pose le problème de la disponibilité et de la fiabilité des données sur les différents indicateurs de mesure de la situation des femmes. En effet, il est très difficile de trouver des données sur les résultats atteints en matière d'autonomisation des femmes au Togo et de mesurer la portée des défis restants à relever.

C'est dans ce cadre qu'intervient les ONG et associations féminines qui militent pour les droits des femmes et qui font un effort louable dans la mise à disposition des données existantes. En vue de renforcer la disponibilité et la qualité de ces données, il s'avère alors nécessaire de faire recours à des outils techniques précis et fiables de collecte de données.

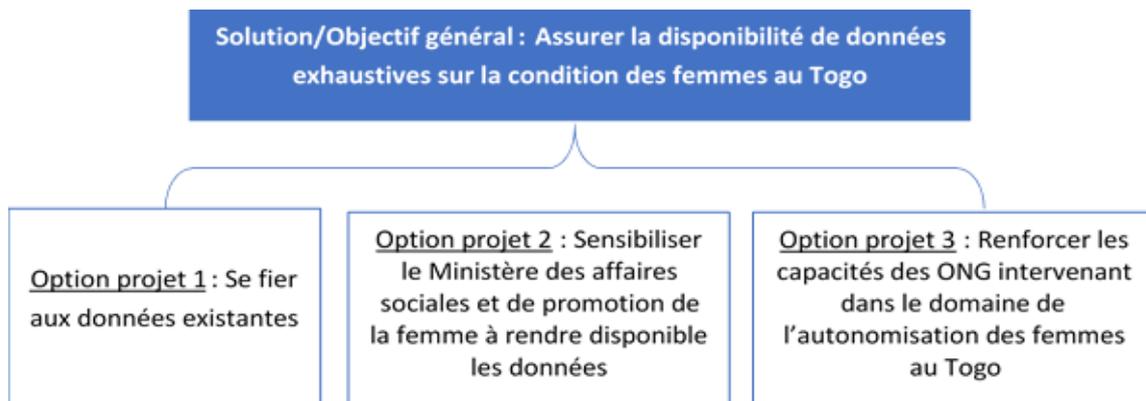
Le présent projet sur l'appropriation du suivi-évaluation axé sur les résultats par les ONG intervenants dans l'autonomisation des femmes au Togo est donc proposé pour permettre la disponibilité de données fiables utiles pour des interventions adaptées et performantes de l'Etat et des partenaires en développement.

5.1.2 Formalisation du problème

a. Arbre à problème



b. Arbre à solutions



5.1.3 Choix de l'option

Renforcement des capacités des ONG togolaises intervenant dans le domaine de l'autonomisation des femmes sur le suivi-évaluation axé sur les résultats.

a. Objectif général

Assurer la disponibilité des données exhaustives sur la condition des femmes au Togo.

b. Objectifs spécifiques

- ✓ Familiariser trente (30) ONG intervenants dans l'autonomisation des femmes au Togo au suivi-évaluation axé sur les résultats ;

- ✓ Favoriser une synergie d'action entre les ONG intervenants dans l'autonomisation des femmes pour la mise à disposition de données ;
- ✓ Favoriser un circuit d'information et de remontée de données entre les ONG intervenant dans l'autonomisation des femmes et le ministère de l'action sociale et de la promotion de la femme au Togo ;
- ✓ Opérationnaliser un comité de suivi de la mise en place des systèmes de suivi-évaluation au sein des ONG bénéficiaires de la formation.

5.1.4 Analyse des parties prenantes

Parties prenantes	Attentes/Objectifs	Pouvoir/Influence	Actions potentielles des parties prenantes	Stratégies du chef de projet
Direction Femmes, Genre et Développement de l'Union Africaine	Contribuer à l'égalité genre et à l'autonomisation des femmes en Afrique	Forte influence sur la réalisation du projet	Appui technique et financier	<ul style="list-style-type: none"> - Faire une demande de fonds - Impliquer dans la stratégie de mise en œuvre du projet
Ministère des Affaires Sociales et de la Promotion de la Femme	Contribuer à l'égalité genre et à l'autonomisation des femmes au Togo	Forte influence sur la réalisation du projet	Appui technique	<ul style="list-style-type: none"> - Susciter l'adhésion au projet - Demander un appui technique - Impliquer dans la stratégie de mise en œuvre et la réalisation du projet
ONG intervenant dans le domaine de l'autonomisation des femmes	Contribuer à l'égalité genre et à l'autonomisation des femmes au Togo	Influence sur le succès et la pérennisation des effets du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Adhésion au projet - Participation aux activités - Appropriation des outils appris 	<ul style="list-style-type: none"> - Susciter l'adhésion au projet - Adopter une approche participative dans l'exécution du projet
Fédération des ONG du Togo (FONGTO)	Assurer la coordination des ONG du Togo	Faible influence sur l'exécution du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Adhésion au projet - Faciliter l'accès au répertoire des ONG dynamiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Susciter l'adhésion au projet - Adopter une approche participative

				dans l'exécution du projet
Union des ONG du Togo (UONGTO)	Assurer la coordination des ONG du Togo	Faible influence sur l'exécution du projet	- Adhésion au projet - Faciliter l'accès au répertoire des ONG dynamiques	- Susciter l'adhésion au projet - Adopter une approche participative dans l'exécution du projet

5.1.5 Activités du projet

Organiser un séminaire national de formation de 30 ONG intervenants dans l'autonomisation des femmes sur le suivi-évaluation axé sur les résultats.

- ✓ Identifier les ONG intervenants dans l'autonomisation des femmes au Togo ;
- ✓ Rédiger les TDR de séminaire ;
- ✓ Assurer l'organisation du séminaire ;
- ✓ Mettre en place un comité de suivi de la mise en place des systèmes de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein des ONG bénéficiaires ;
- ✓ Produire le rapport du séminaire ;
- ✓ Réaliser les activités de suivi.

Consulter la structure de découpage des tâches en annexe 2

5.1.6 Résultats attendus

- ✓ 80% des ONG participantes voient leurs connaissances améliorées en matière de suivi-évaluation axé sur les résultats ;
- ✓ Les ONG participantes s'engagent à œuvrer ensemble pour la disponibilité de données fiables sur la condition des femmes au Togo ;
- ✓ La collaboration entre les ONG et le ministère de l'action sociale et de la promotion du genre pour une circulation des données est renforcée ;
- ✓ 65% des ONG bénéficiaires de la formation mettent en place un système de suivi-évaluation axé sur les résultats.

5.1.7 Cible et durée

Le présent projet est à sa phase pilote qui s'étendra sur une année et permettra, d'une part, de renforcer les capacités de 30 ONG sur le suivi-évaluation axée sur les résultats et de veiller à son opérationnalisation au sein de chacune de ces ONG.

5.1.8 Source de financement et Stratégie de mise en œuvre

Pour réaliser le présent projet, nous aurons recours à une demande de fonds auprès de la Direction Femmes, Genre et Développement de l'UA.

Les réalisations des activités se base sur une approche participative dans ces différentes phases. Pour l'identification des ONG devant participer au séminaire national, le projet travaillera en collaboration avec le MASPF, l'Union des ONG du Togo (UONGTO) et la Fédération des ONG du Togo (FONGTO). Des critères seront identifiés à cet effet.

Ainsi, le séminaire sera organisé dans la région centrale dans la ville de SOKODE et connaîtra la présence des directeurs, des chargés de programmes, des comptables et des chargés de suivi-évaluation venus de 30 ONG des 6 régions du Togo.

En tout 120 acteurs seront formés sur la planification et la mise en œuvre d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats. Lors de la formation un plan commun de suivi-évaluation sera élaboré pour une synergie d'action des acteurs formés et une feuille route signée par l'ensemble des ONG. Un cadre de renforcement du circuit d'information et de remontée de données entre les ONG et le MASPF sera également favorisé. De plus, à l'issue du séminaire, un comité de suivi de la mise en place du système de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein des ONG sera mis en place.

5.1.9 Suivi-évaluation

Pour mieux valoriser les acquis de la formation, nous aurons recours à une évaluation ex ante pour mesurer le niveau de connaissances des participants sur le suivi-évaluation axé sur les résultats avant la formation et une deuxième évaluation (ex post) sera faite à la fin de la formation.

En plus de ces deux évaluations prévues, le rapport du comité de suivi-évaluation du comité nous renseignera des effets réels de notre projet.

5.1.10 Gestion des risques

a. Identification des risques

Evènement critique	Probabilité de survenance	Impact du risque sur			Catégorie du risque
		Qualité fonctionnelle	Coûts	Délais	
Manque de ressources financières pour exécuter le projet	80%	Echec ou retard dans l'exécution du projet	--	Retard dans l'administration de la formation	Ce risque est élevé
Réticence du MASPF à adhérer au projet	70%	Echec ou retard dans l'exécution du projet	Augmentation des coûts du projet	Retard dans l'administration de la formation	Ce risque est élevé
Faible taux de participation au séminaire	30%	Les objectifs du projet ne seront pas totalement atteints	Augmentation des coûts de formation	Retard lié à la reprogrammation d'autres sessions de formation	Ce risque est moindre
Instabilité politique ou catastrophe naturelle	Ce risque est imprévisible	Démarrage ou exécution du projet remis en cause	Augmentation des coûts de formation	Prolongation des délais	Ce risque est très faible

b. Identification des mesures de mitigation

Évènement critique	Causes probables	Mesures arrêtées	Impact de la mesure sur			Plan de surveillance
			Qualité fonctionnelle	Coûts	Délais	
Manque de ressources financières pour exécuter le projet	Manque de ressources propres	Recours à des demandes de financement auprès des PTF	Exécution du projet dans le délai escompté	Coûts suffisants	Aucun retard dans l'exécution du projet	Faire le suivi des PTF
Réticence du MASPF à adhérer au projet	Les autorités étatiques craignent que l'on découvre l'inefficacité des politiques publiques	Rencontrer les responsables du MASPF avant le lancement du projet et les impliquer dans sa mise en œuvre	Exécution du projet dans le délai escompté	Coûts suffisants	Aucun retard dans l'exécution du projet	Maintenir la collaboration tout au long du projet
Faible taux de participation au séminaire	Contraintes de calendrier	Réaménager le calendrier	Retard dans l'exécution de la formation	Augmentation des coûts	Retard lié au réaménagement du calendrier de formation	Prendre en charge le déplacement, l'hébergement, la restauration et les perdiems des participants
Instabilité politique ou catastrophe naturelle	--	Réaménager le calendrier	Retard dans l'exécution de la formation	Augmentation des coûts	Retard lié au réaménagement du calendrier de formation	--

5.1.11 Matrice du cadre logique

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses critiques
<p>Objectif général :</p> <p>Assurer la disponibilité des données exhaustives sur la condition des femmes au Togo.</p>	<p>20 ONG disposent d'un mécanisme de suivi-évaluation axé sur les résultats opérationnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapport du séminaire de formation ✓ Rapport du comité de suivi mis en place après la formation 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les ressources nécessaires sont disponibles ✓ Le MASPFF collabore sur le projet
<p>Objectifs spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Familiariser vingt (20) ONG intervenants dans l'autonomisation des femmes au Togo au suivi-évaluation axé sur les résultats ; ✓ Favoriser une synergie d'action entre les ONG intervenants dans l'autonomisation des femmes pour la mise à disposition de données ; ✓ Favoriser un circuit d'information et de remontée de données entre les ONG intervenant dans l'autonomisation des femmes et le ministère de l'action sociale et de la promotion de la femme au Togo ; ✓ Opérationnaliser un comité de suivi de la mise en place des systèmes de suivi-évaluation au sein des ONG bénéficiaires de la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 20 ONG ont leur connaissance améliorée sur le suivi-évaluation ; ✓ Un plan commun de suivi-évaluation est adopté ✓ Les ONG s'engagent à mettre des données à disposition du MASPFF ✓ Le comité de suivi est opérationnel 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fiche d'évaluation de la formation ✓ Rapport de la formation ✓ Feuille de route signée par les ONG ✓ Rapport du comité de suivi 	<p>Les ONG participent à la formation et s'approprient les outils enseignés</p>
<p>Résultats attendus :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 80% des ONG participantes voient leurs connaissances améliorées en matière de suivi-évaluation axé sur les résultats ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 80% des ONG utilisent les connaissances acquises ; ✓ 65% des ONG s'engagent à une synergie d'action ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapports de suivi-évaluation des ONG ; ✓ Feuille de route signée par les ONG ; 	<p>Les ONG participent à la formation, s'approprient les outils enseignés et</p>

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les ONG participantes s'engagent à œuvrer ensemble pour la disponibilité de données fiables sur la condition des femmes au Togo ; ✓ La collaboration entre les ONG et le ministère de l'action sociale et de la promotion du genre pour une circulation des données est renforcée ; ✓ 65% des ONG bénéficiaires de la formation mettent en place un système de suivi-évaluation axée sur les résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 65% des ONG s'engagent à mettre à disposition du MASPF des données ; ✓ Les plans de suivi-évaluation des ONG sont disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fiche d'évaluation ; ✓ Rapport du comité du suivi. 	<p>pratiquent le suivi-évaluation.</p>
<p>Activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifier les ONG intervenants dans l'autonomisation des femmes au Togo ; ✓ Rédiger les TDR de séminaire ; ✓ Assurer l'organisation du séminaire ; ✓ Mettre en place un comité de suivi de la mise en place des systèmes de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein des ONG bénéficiaires ; ✓ Produire le rapport du séminaire ; ✓ Réaliser les activités de suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Une liste de 20 ONG est disponibles ; ✓ La version finale du TDR est disponible ; ✓ Le séminaire s'est tenu ; ✓ Un comité de suivi est élu ; ✓ La version finale du rapport du séminaire est disponible et validée ; ✓ Le version finale du rapport du comité de suivi est disponible et validée. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapport du séminaire ; ✓ Rapport du comité de suivi. 	<p>Les ressources financières sont disponibles.</p>

5.1.12 Budget prévisionnel²

Lignes budgétaires	Quantité	Durée (jours)	Coût unitaire en FCFA	Coût total en FCFA	Coût total en Euros
Salle de formation	1	5	150000	750000	1 125,00 €
Hébergement	65	4	15000	3900000	5 850,00 €
Déjeuner et cafés	65	5	8000	2600000	3 900,00 €
Dîner	65	4	5000	1300000	1 950,00 €
Déplacement (aller-retour participant de Sokodé)	2	1	5000	10000	15,00 €
Déplacement (aller-retour participant des autres régions)	58	1	12000	696000	1 044,00 €
Déplacement équipe de projet	1	1	100000	100000	150,00 €
Equipe rapport	2	1	10000	20000	30,00 €
Coûts administratifs (impression, communication, déplacement, achat de kit, production de bulletin spécial)	1	1	350000	350000	525,00 €
Banderole	1	1	25000	25000	37,50 €
Frais de suivi	1	1	1000000	1000000	1 500,00 €
Total			1680000	10751000	16 126,50 €

² Le présent budget est prévisionnel. Il sera redéfini selon les exigences du partenaire financier

Conclusion

En définitive, la gestion de projet est une science complexe qui fait appel à une réponse adaptée à un besoin diagnostiqué dans un milieu donné avec des ressources particulières adaptées. Notre étude sur l' **« autonomisation des femmes en Afrique : contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi-évaluation axée sur les résultats du fonds pour les femmes africaines de l'UA »** en est une représentation significative. De même que notre projet professionnel, elle se veut une contribution à l'amélioration des projets de la DFGD en matière d'autonomisation des femmes en Afrique.

Nous sommes parties de la question de recherche qui est *« Par quel mécanisme améliorer le système de suivi-évaluation pour plus de performance du Fonds pour les Femmes Africaines ? »*. A cette question, une solution déclinée en objectif global a été proposée. Celle de *« contribuer à l'amélioration du système de suivi-évaluation pour plus de performance du Fonds pour les Femmes Africaines. »*.

La méthode de recherche appliquée dans la conduite de notre analyse a été une méthode à la fois qualitative et quantitative soit une approche mixte basée sur une approche théorique (recherche documentaire) et une approche empirique (entretiens semi-directifs, enquête quantitative et observation directe).

Cette méthode nous a permis de confirmer dans nos résultats les différents dysfonctionnements constatés dans la conception et la gestion du suivi-évaluation et qui sont à la base de l'inefficacité du FFA notamment l'absence d'un plan de suivi-évaluation avec des objectifs et indicateurs clairs et précis, l'absence d'un chargé de suivi-évaluation, les comités nationaux non opérationnels, le circuit d'informations et de remontée des données peu efficace etc.

Ainsi, nous avons à l'aide de l'analyse FFOM identifiés des faiblesses et menaces que nous avons transformées en forces et opportunités en guise de solutions. Ces pistes de solution qui concernent globalement la planification du suivi-évaluation avec l'implication de l'ensemble des parties prenantes, le recrutement d'un chargé de suivi-évaluation, l'opérationnalisation des comités nationaux, la mobilisation de ressources financières et matérielles nécessaires à financer les activités de suivi-évaluation. Toutes ces solutions auront un impact sur l'efficacité du suivi-évaluation et la performance globale du projet.

La présente étude, qui n'est pas sans limites, constitue donc le point de départ d'un diagnostic plus poussé sur les mécanismes de renforcement de la performance du système de suivi-évaluation axé sur les résultats en allant vers de nouvelles approches telles que la qualité de l'évaluation des projets de développement. Une méthode qui intègre, dans l'évaluation des projets, des outils comme l'audit relationnel, l'audit de la capacité organisationnelle et l'audit des ressources humaines.

Références bibliographiques

Ouvrages généraux

1. AFITEP. 2010. *Dictionnaire de Management de projet*. Afnor.
2. AMC. 2016. *La gestion axée sur les résultats appliqués aux programmes d'aide internationale : un guide pratique*. 2^e éd. https://www.international.gc.ca/world-monde/assets/pdfs/funding-financement/results_based_management-gestion_axee_resultats-guide-fr.pdf.
3. Baker, Judy L. 2000. *Evaluating the impact of development projects on poverty: a handbook for practitioners*. Directions in development. Washington, D.C: World Bank.
4. Boisvert, Huges. 1995. « le contrôle de gestion : vers une pratique renouvelée », 223-28.
5. CSF. 2013. « Session 4 - Concevoir et mettre en œuvre le suivi et l'évaluation des projets de solidarité internationale ». Plateforme des ONG Françaises pour la Palestine. 2013. <https://plateforme-palestine.org/3624>.
6. Diallo, Thierno. 2018. « Méthode de recherche et d'intervention ».
7. Gauthier, Benoît, et Isabelle Bourgeois. 2016. *la recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*.
8. Klastorin, Ted. 2004. *Gestion projet : outils et compromis*.
9. Kusek, Jody Zall, et Ray C Rist. 2006. *Vers une culture du résultat: dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats: un guide pour les praticiens du développement*. Montréal, Qué : Éditions Saint-Martin.
10. Moine, Jean-Yves. 2013. *le grand livre de la gestion de projet*. Afnor.
11. Neu, Daniel. 2001. « Evaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision : six notes pour contribuer à l'efficacité des évaluations ». 2001. <https://www.gret.org/wp-content/uploads/cooperer21.pdf>.
12. SYLIN, Michel. 2014. « les démarches de qualité dans l'enseignement supérieur : quels choix méthodologiques fondamentaux ? », 5
13. DAMENOU, S. Ermine Armande, et Bertrand SOGBOSSI BOCCO. 2017. « Intégration de la démarche qualité dans les établissements privés d'enseignement supérieur: approches sociologique et organisationnelle du contrôle ». In, 120-34. Université de Rouen Normandie. <https://hal-normandie-univ.archives-ouvertes.fr/hal-01885055/document>.
14. OCDE. 2005. « Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement ».
15. OCDE. 2010. *Conduire les politiques de développement régional Les indicateurs de performance : Les indicateurs de performance*. OECD Publishing.
16. OIF. 2013. « La gestion axée sur les résultats à l'OIF », 105.
17. Ontwerp, Lauria Grafisch. s. d. « Guide pratique de S&E des projets - Module 4 », 24.
18. Peersman, Greet. 2014. « Présentation des méthodes de collecte et d'analyse de données dans l'évaluation d'impact », 24.
19. PMI. 2004. *Guide de corpus des connaissances en management de projet*. 3^{ème} éditions.
20. PNUD. 2009. « Guide de planification, du suivi et de l'évaluation axées sur les résultats du développement ». http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf.
21. Raynal, Serge. 1996. *Le management par projet : approche stratégique du changement*. Paris.
22. UNESCO. 2008. « Programmation, gestion et suivi axées sur les résultats (GAR/RBM) à l'UNESCO : Principes directeurs ». 2008. [http://portal.unesco.org/fr/files/43785/12250983151Principes_directeurs_de_la_GAR_\(RBM\).pdf/Principes+directeurs+de+la+GAR+\(RBM\).pdf](http://portal.unesco.org/fr/files/43785/12250983151Principes_directeurs_de_la_GAR_(RBM).pdf/Principes+directeurs+de+la+GAR+(RBM).pdf).
23. Université d'Avignon. 2013. « *Methodo_documentaire.pdf* ». 2013. https://bu.univ-avignon.fr/wp-content/uploads/2013/08/Methodo_documentaire.pdf.
24. USAID. 2011. « *USAID Evaluation Policy* », 20.

Rapports

1. BAD. 2009. « *Operationalising african's women fund* ».
2. CUA. 2015. « *Le genre en Afrique : fiche d'évaluation* ». https://au.int/sites/default/files/documents/31260-doc_2015_auc_african_gender_scorecard_fr.pdf.
3. DFGD. 2017. « *Réalisations et perspectives du fonds pour les femmes africaines* ».
4. JICA. 2004. « *Annual Report 2004* ». 2004. <https://www.jica.go.jp/english/publications/reports/annual/2004/summary.html>.
5. OPEV. 2010. « *Suivi-Évaluation axé sur les résultats et les performances - Atelier de formation* ».

Mémoire

1. Agossouza, Mathias Marcel. 2010. « *Mémoire Online - Amélioration de la performance des projets de développement par la mise en place du système de suivi-évaluation : cas du PNDCC (Projet National d'appui au Développement Conduit par les Communautés)* ». Mémoire Online. 2010. https://www.memoireonline.com/05/12/5877/m_Amelioration-de-la-performance-des-projets-de-developpement-par-la-mise-en-place-du-systeme-de-suivi.html.
2. Diallo, Amadou Sara. 2017. « *Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein du Programme d'Appui à la Gouvernance du PNUD-Côte d'Ivoire et perspectives d'appropriation de la GAR par les OSC guinéennes* ». Université Senghor à Alexandrie.
3. Doritchamou, Kolawolé Ariel. 2011. « *Mémoire Online - Analyse de la performance d'un projet de développement à financement bilatéral : cas du Projet de Développement du Secteur de l'Artisanat au Bénin (PDSAB)* ». https://www.memoireonline.com/03/12/5511/m_Analyse-de-la-performance-dun-projet-de-developpement--financement-bilateral-cas-du-Projet-d0.html.
4. OGUNIYI, Armel. 2008. « *Mise en place du système de suivi évaluation dans les projets de développement. Cas du Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé (PADSP)* ». https://www.memoireonline.com/12/13/8121/m_Mise-en-place-du-systeme-de-suivi-evaluation-dans-les-projets-de-developpement-Cas-du-Projet-d-A9.html.
5. Zoungrana, Reine Nadine. 2013. « *Memoire_final_Reine_Nadine_Zoungrana.pdf* ». http://www.bameinfolpol.info/IMG/pdf/Memoire_final_Reine_Nadine_Zoungrana.pdf.

Webographie

1. De Rugy, Veronique. 2015. « *Aide publique au développement en Afrique : Les raisons de l'échec* ». Libre Afrique. 2015. <http://www.libreafrique.org/VeroniqueDeRugy-aide-050115>.
2. PNUD. 2016. « *HDR2016_FR_Overview_Web.pdf* ». http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_FR_Overview_Web.pdf.

Liste des figures

Figure 1	Carte de l'état des lieux des subventions du FFA.....	7
Figure 2	Cycle de vie de projet.....	13
Figure 3	Schéma descriptif de la performance de projet.....	15
Figure 4	Schéma représentant la GAR en 3 étapes.....	17
Figure 5	: Le moment d'une évaluation	19
Figure 6	Indicateurs de gestion de projet	24
Figure 7	: Critères d'évaluation de la performance de projet.....	25
Figure 8	Cadre opératoire	27
Figure 9	Représentation graphique du résultat d'analyse de la pertinence du suivi-évaluation du FFA	35
Figure 10	Représentation graphique du résultat d'analyse de l'efficacité du suivi-évaluation du FFA	36
Figure 11	Représentation graphique du résultat d'analyse du suivi-évaluation du FFA.....	36

Liste des tableaux

Tableau 1	Thèmes de la Décennie de la femme africaine	5
Tableau 2	Résultats des subventions octroyés par le FFA	7
Tableau 3	Définition du projet par les théoriciens	11
Tableau 4	Définition du projet per les associations professionnelles	12
Tableau 5	Distinction entre le suivi-évaluation et les autres activités de supervision	20
Tableau 6	: Correspondance des critères et des questions d'évaluation	26
Tableau 7	Echantillon des personnes enquêtées.....	29
Tableau 8	Grille d'observation	29
Tableau 9	Résultat de l'analyse de la perception	32
Tableau 10	Matrice de l'analyse FFOM du système de suivi-évaluation du FFA	38

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien de l'équipe du projet

Guide d'entretien de l'équipe du projet
<p>Dans le cadre de la conduite d'un projet de recherche intitulé « <i>Autonomisation des femmes en Afrique : contribution à l'amélioration de la performance du système de suivi-évaluation axé sur les résultats du fonds pour les femmes africaines de l'Union africaine</i> », le présent guide d'entretien a été élaboré. Il vise à recueillir des données pour une évaluation de la gestion du Fonds pour les Femmes Africaines afin de proposer des solutions adéquates pour améliorer son efficacité et impact sur l'autonomisation des femmes en Afrique.</p> <p>A cet effet, nous vous prions de bien vouloir nous accorder un entretien, qui se déroulera selon le protocole ci-après.</p> <p>NB : vos réponses seront confidentielles et exploitées uniquement dans le cadre de la recherche.</p>
1. a
Nom de l'enquêté (facultatif) Structure Titre / Fonction / Poste occupé Date de l'entretien
2. A propos du suivi-évaluation du FFA
2.1 Que pensez-vous du suivi-évaluation dans la gestion du FFA ? Très important /__/ Important /__/ Peu important /__/ Pas important /__/
2.2 Le FFA dispose-t-il d'un plan de suivi-évaluation ?
2.3 Ce plan est-il budgétisé ?
2.4 Avez-vous un chargé de suivi-évaluation ?
2.5 Comment se fait la collecte de données et le reporting des activités au sein du FFA ?
2.6 A quelle fréquence menez-vous les activités de suivi-évaluation ?
2.7 Avez-vous des points focaux au niveau des Etats membres ?
2.8 Comment se passe la coordination avec les points focaux au niveau national ?
2.9 Rencontrez-vous des difficultés dans la mise en œuvre du suivi-évaluation ?
2.10 Que proposez-vous pour l'amélioration du système de suivi-évaluation ?

Annexe 2 : Questionnaire d'enquêtes des bénéficiaires

Questionnaire à l'endroit des bénéficiaires	
<p>Dans le cadre de la conduite d'un projet de recherche intitulé « <i>Contribution à l'amélioration de l'efficacité du fonds pour les femmes africaines de l'Union africaine par le système de suivi-évaluation axé sur les résultats</i> », le présent guide d'entretien a été élaboré. Il vise à recueillir des données pour une évaluation de la gestion du Fonds pour les Femmes Africaines afin de proposer des solutions adéquates pour améliorer son efficacité et impact sur l'autonomisation des femmes en Afrique.</p> <p>A cet effet, nous vous prions de bien vouloir nous accorder un entretien, qui se déroulera selon le protocole ci-après.</p> <p>NB : vos réponses seront confidentielles et exploitées uniquement dans le cadre de la recherche.</p>	
3. Identification	
Nom de l'enquêté (facultatif)	
Structure	
Titre / Fonction / Poste occupé	
Date de l'entretien	
4. A propos du suivi-évaluation du FFA	
2.11 Quelle importance accordez-vous au FFA ?	
2.12 Etes-vous impliquer dans la planification et autres activités du suivi-évaluation ? (<i>Concerne uniquement les ministères</i>)	
Oui /_ / non /_ /	
Pourquoi ?	
2.13 Avez-vous reçu des appuis financiers pour exécuter des activités de suivi-évaluation ? (<i>Concerne uniquement les ministères</i>)	
Oui /_ / non /_ /	
2.14 Que pensez-vous de la performance du suivi-évaluation ?	
Pertinent /_ / Peu pertinent /_ / Pas pertinent /_ /	
Pourquoi ?	
Efficace /_ / Peu efficace /_ / Pas efficace /_ /	
Pourquoi ?	
Efficient /_ / Peu efficient /_ / Pas efficient /_ /	
Pourquoi ?	
Durable /_ / Peu durable /_ / Pas durable /_ /	
Pourquoi ?	
2.15 Arrivez-vous à communiquer aisément avec l'équipe du FFA ?	
Oui /_ / Non /_ /	
Pourquoi ?	
2.16 Avez-vous des difficultés dans la documentation de vos résultats ?.....	

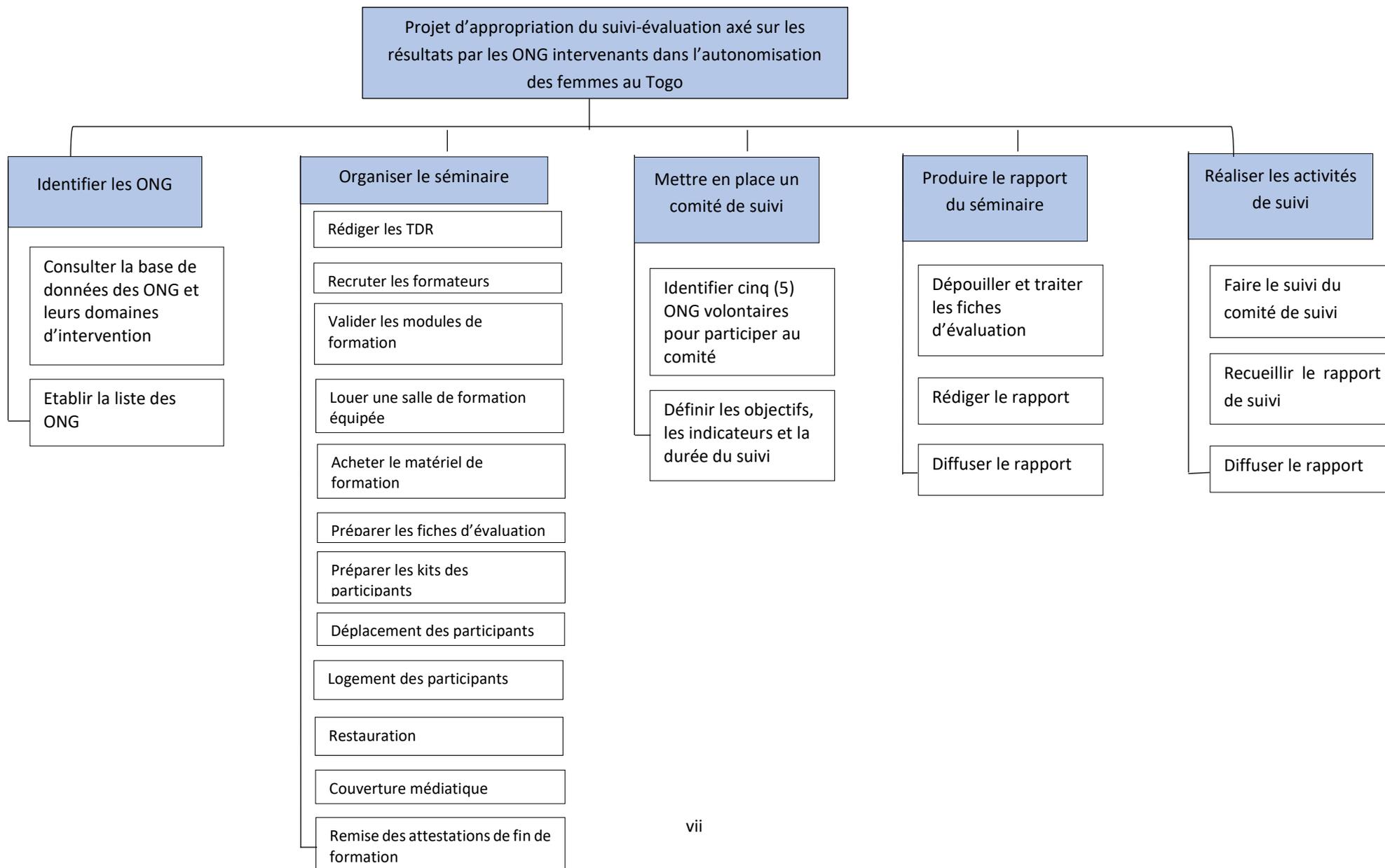
2.17 Quels sont selon-vous les obstacles au bon fonctionnement du suivi-évaluation du FFA ?

.....

2.18 Que proposez-vous pour améliorer le système de suivi-évaluation du FFA ?

.....

Annexe 2 : Structure de fractionnement des tâches



Annexe 3 : Cadre opératoire

N°	Description	Durée (jours)	Dépendance	Contraintes	Affectation de ressources humaines
	Identification des ONG				
	<i>Réunion de début</i>	0			
1.	Consulter la base de données des ONG et leurs domaines d'intervention	01		--	Coordinateur de projet
2.	Etablir la liste des ONG	01	1	--	Assistante administrative
3.	<i>Réunion de fin</i>	0			
	Organiser le séminaire		2		
	<i>Réunion de début</i>	0			
4.	Rédiger les TDR	03		--	Assistant projet, chargé de suivi-évaluation, financier
5.	Recruter les formateurs	07	4	--	Coordinateur de projet
6.	Valider les modules de formation	03	5	--	Assistant projet
7.	Envoyer les invitations	03	6	--	Assistante administrative
8.	Louer une salle de formation équipée	02	7	--	Financier
9.	Acheter le matériel de formation	01	8	--	Financier
10.	Préparer les fiches d'évaluation	01	9	--	Chargé de suivi-évaluation
11.	Préparer les kits des participants	01	10	--	Assistante administrative
12.	Déplacement des participants	02	11	--	Financier
13.	Logement des participants	04	12	--	Financier
14.	Restauration	05	13	--	Financier

15.	Couverture médiatique	01	14	--	Chargé de communication
16.	Attestations de fin de formation	01	15	--	Assistante administrative
	Réunion fin séminaire	0			
	Mettre en place un comité de suivi		15		
	Réunion de début	0			
17.	Identifier cinq (5) ONG volontaires pour participer au comité	01	15	--	Coordinateur de projet
18.	Définir les objectifs, les indicateurs et la durée du suivi	01	17	--	Chargé du suivi-évaluation, coordinateur de projet
	Réunion de fin	0			
	Produire le rapport du séminaire		17		
	Réunion de début	0			
19.	Dépouiller et traiter les fiches d'évaluation	02	17	--	Chargé de suivi-évaluation
20.	Rédiger le rapport	06	19	--	Assistant projet
21.	Diffuser le rapport	07	20	--	Chargé de communication
	Réunion de fin	0			
	Réaliser les activités de suivi		21		
	Réunion de début	0			
22.	Faire le suivi du comité de suivi	60	21	--	Chargé de suivi-évaluation
23.	Recueillir le rapport de suivi	14	22	--	Coordinateur de projet
24.	Diffuser le rapport	30	23	--	
	Réunion de fin	0			

Annexe 5 : Planification des activités

